

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

FELIPE MARONI CHAMANIEGO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM CLUBE DE
ASSINATURAS DE CAMISETAS DE FUTEBOL**

Porto Alegre

2017

FELIPE MARONI CHAMANIEGO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM CLUBE DE
ASSINATURAS DE CAMISETAS DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Raquel Janissek-
Muniz

Porto Alegre

2017

FELIPE MARONI CHAMANIEGO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM CLUBE DE
ASSINATURAS DE CAMISETAS DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de 2017

Banca examinadora:

Prof da Banca: Daniela Francisco Bauner

Orientadora Prof^a Dr^a. Raquel Janissek-Muniz – EA/UFRGS

RESUMO

Esse trabalho apresenta a elaboração de um plano de negócio para abertura de um clube de assinatura de camisetas de futebol. O principal produto desse plano é a assinatura mensal de um kit que contém uma camiseta específica de um clube pré-selecionado e uma revista descrevendo a história do clube. Para isso, foram pesquisados clientes em potencial, clubes disponíveis na região e outros clubes de assinaturas já atuantes na cidade de Porto Alegre, mas de outros segmentos. A pesquisa foi realizada por meio do método de pesquisa qualitativa exploratória, para entender a maneira como funciona a operação de um clube de assinatura. Dentro do plano de negócio, estão mensurados os números provisionados de custos e receita, além da elaboração de ferramentas de marketing que procuram descrever o público-alvo e suas características, a concorrência e os cenários, tanto internos quanto externos. Após a análise dos dados apresentados, será apontado se o negócio é viável dentro do cenário mais realista possível que foi criado ao longo do trabalho, ou se o negócio não é rentável no longo prazo, tornando-se um investimento ruim para possíveis investidores.

Palavras-Chave: Plano de negócio, Clube de assinatura, Futebol.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelagem de negócio Canvas.....	38
Figura 2 - Futebox	45
Figura 3 - Kit Futebox.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia	37
Quadro 2 - Análise de cenários	49
Quadro 3 - Matriz F.O.F.A. - Forças	50
Quadro 4 - Matriz F.O.F.A. - Fraquezas	51
Quadro 5 - Matriz F.O.F.A. - Oportunidades	52
Quadro 6 - Matriz F.O.F.A. - Ameaças	52
Quadro 7 - Organograma (1º ano)	66
Quadro 8 - Organograma (2º ano)	67
Quadro 9 - Organograma (3º ano)	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Preço estipulado do produto	42
Tabela 2 - Quadro de impostos do Simples Nacional	54
Tabela 3 - Custos Iniciais	55
Tabela 4 - Projeção de vendas.....	56
Tabela 5 - Provisão de recebimento (1º ano)	57
Tabela 6 - Provisão de recebimento (2º ano)	57
Tabela 7 - Provisão de recebimento (3º ano)	58
Tabela 8 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 1º ano)	58
Tabela 9 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 1º ano)	58
Tabela 10 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 2º ano)	59
Tabela 11 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 2º ano)	59
Tabela 12 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 3º ano)	59
Tabela 13 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 3º ano)	60
Tabela 14 - Demonstração do Resultado de Exercício	60
Tabela 15 - Payback projetado.....	61
Tabela 16 - Valor Presente Líquido.....	61
Tabela 17 - Taxa Interna de Retorno	62
Tabela 18 - Custo unitário do produto	64
Tabela 19 - Gastos com pessoal no 1º ano.....	68
Tabela 20 - Gastos com pessoal no 2º ano.....	69
Tabela 21 - Gastos com pessoal no 3º ano.....	69

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBPQ	Instituto Brasileiro da Produtividade e Qualidade
CNDL	Câmara Nacional de Dirigentes Lojistas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 MÉTODO	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.2 EMPREENDEDOR	18
2.3 IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.4 O PLANO DE NEGÓCIO	23
2.4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	23
2.4.2 PLANO DE MARKETING	24
2.4.3 PLANO OPERACIONAL	28
2.4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4.5 PLANO FINANCEIRO	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	32
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.3.1 COLETA DE DADOS	34
3.3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	35
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO	36
4.1.1 ESTRATÉGIA DA EMPRESA	37
4.1.2 MODELAGEM CANVAS	38
4.2 PLANO DE MARKETING	40
4.2.1 PRODUTO	40
4.2.2 PREÇO	41
4.2.3 PRAÇA	42
4.2.4 PROMOÇÃO	42
4.3 ANÁLISE SITUACIONAL	44
4.3.1 CONCORRÊNCIA	44

4.3.1.1 CONCORRÊNCIA DIRETA	44
4.3.1.2 CONCORRÊNCIA INDIRETA	46
4.3.3 PÚBLICO ALVO.....	47
4.3.4 CENÁRIOS.....	48
4.3.5 ANÁLISE F.O.F.A.....	50
4.4 PLANO FINANCEIRO.....	53
4.4.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	54
4.4.2 PROJEÇÃO DE VENDAS.....	55
4.4.3 FLUXO DE CAIXA.....	56
4.4.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO	60
4.4.5 PAYBACK.....	60
4.4.6 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	61
4.4.7 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	62
4.5 PLANO OPERACIONAL.....	62
4.5.1 PROCESSO DE DECISÃO E FECHAMENTO DO TIME	62
4.5.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DA REVISTA	63
4.5.3 PROCESSO DE FECHAMENTO DE CLIENTES	63
4.5.4 PROCESSO DE COMPRA DE INSUMOS.....	63
4.5.5 PROCESSO DE MONTAGEM E ENVIO.....	64
4.6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1. INTRODUÇÃO

O plano de negócio é fundamental para a abertura de um negócio. Conforme veremos ao longo do trabalho, ele é essencial para que a empresa não vire mais uma na estatística de mortalidade. Para isso, prever acontecimentos e estar preparados para eles é uma das principais funções do plano de negócio.

Esse trabalho de conclusão procura entender como funciona o mercado de clubes de assinatura no país, além de trazer uma visão de como funciona o mercado consumidor de futebol no Brasil. Juntando essas informações, foi elaborado um plano de negócio para um clube de assinatura de camiseta de futebol, para atender um mercado ainda pouco explorado. Para isso, foram elaborados um plano de marketing, operacional, de recursos humanos e financeiro, que demonstram, através de diversas projeções e análises, a viabilidade econômica do futuro negócio.

1.1 TEMA

O modelo de negócios de assinaturas já existe no Brasil há muito tempo. Este modelo basicamente funciona da seguinte maneira: de modo recorrente (podendo ser diariamente, quinzenalmente, mensalmente, etc.), o cliente dispense de certa quantia de dinheiro para receber, em determinado local, um produto ou serviço. Isso facilita a forma de pagamento e de recebimento, pois o cliente não precisa se locomover para realizar nenhum dos dois. No começo, revistas e jornais eram os principais exemplos de produtos que funcionavam dessa maneira, mas atualmente já conseguimos encontrar outras maneiras desse tipo de serviço atuar no mercado.

Com o avanço da tecnologia de *streaming*, que é a distribuição de conteúdo de multimídia em rede, por meio da internet, entraram no mercado de assinaturas grandes players como as americanas Netflix (assinatura de filmes e séries) e Spotify (assinatura de música) nos últimos anos. Segundo a reportagem do portal Valor Econômico (2015), em apenas três anos atuando em nosso mercado, já são aproximadamente 2,2 milhões de brasileiros que assinam os serviços da Netflix. A adesão do público brasileiro foi significativa, o

que comprova que esse modelo de negócio de assinatura é bem aceito no nosso país.

Entretanto, esse não foi o único modelo de assinatura que chegou recentemente ao Brasil e que fez sucesso. Clubes de assinatura também estão sendo muito comentados nos principais veículos que tratam a respeito do empreendedorismo. Segundo o portal da revista Exame (2016), esse novo estilo de assinatura começou em 2011 no Brasil, e desde então vem crescendo de maneira exponencial. Um exemplo é o *Have a Nice Beer*, clube de assinatura de cervejas que já em 2012 faturou cerca de 2,6 milhões de reais. Segundo a revista, esse serviço que os clubes oferecem se diferencia dos anteriormente citados por trabalhar com a surpresa, pois o cliente nunca sabe exatamente o que vai receber no seu “Kit”, apenas sabe que será algo relacionado com a empresa, como no case apresentado acima, uma cerveja.

Além disso, a empresa Vindi, que é especializada em auxiliar empresas no processo de pagamento em recorrência, e que tem como clientes grandes players do mercado como a rede de academias SmartFit, criou em 2014 o Assinaturas Day, um grande evento que reúne os maiores empreendedores e executivos dos segmentos de assinaturas. Neste evento, há premiações para os melhores clubes do país pelo voto de especialistas e voto popular. No ano de 2016, o evento contou com um público de mais de 700 pessoas.

Ciente desse modelo de clubes de assinatura, uma rápida busca nos principais clubes do Brasil mostra que há diversas empresas que oferecem os mais variados produtos e serviços no mercado. Existem kits para mães e pais de recém-nascidos, com vários acessórios essenciais e importantes no decorrer dos primeiros meses de vida de um bebê. Vinhos também representam um grande atrativo no nosso país e é representado pela Wine desse ramo. Em Porto Alegre, a TAG Experiências Literárias é um grande sucesso, e será trazido como referência ao longo desse trabalho. Mesmo com tantas opções, identifica-se a falta de um segmento especial dentre esses diversos clubes.

O Brasil, como todos sabem, é considerado por muitos o país do futebol. Isso se deve, especialmente, ao fato de ter vencido cinco copas do mundo, campeonato mais importante deste esporte, principalmente nos anos 70. Quando olhamos pesquisas, então, isso fica ainda mais evidente. Uma

pesquisa realizada pelo BDO RCS Auditores Independentes (2011), a quinta maior firma de auditoria do país, em 2011, afirmou que 79% dos homens que praticam esportes, praticam o futebol, seguido da caminhada com apenas 8%. Além disso, o mesmo estudo aponta que na mídia, a principal fonte de conteúdo dos esportes, 92% dos homens acompanham diariamente reportagens sobre futebol. Entretanto, quando se procura a respeito de clubes de assinatura com a temática do futebol, encontra-se apenas um clube de assinatura que foi lançado no final de 2016 e que possui uma estratégia de atuação em grandes clubes do Brasil.

Assim como para TAG Experiências Literárias, o livro é o “carro-chefe” do Kit de assinatura, e para a Have Nice Beer é a cerveja, o plano de negócio será elaborado para um clube de assinatura cujo produto principal serão camisetas de futebol. A proposta de valor do modelo de negócio é uma camiseta de um clube de futebol, enviada junto com uma revista que explica detalhes do time, como sua história, principais jogadores, títulos e curiosidades interessantes que poucos conhecem para agregar valor. Se possível, a ideia é realizar entrevistas com jogadores marcantes do clube, incluindo até mesmo a diretoria. Os clubes serão selecionados previamente segundo alguns critérios que serão apresentados no trabalho.

Operacionalmente falando, basicamente a função da empresa seria estudar possíveis clubes que interessam aos clientes por algum motivo, seja história, jogadores, títulos, etc., conversar com o clube para checar a possibilidade de usar a marca e produzir o lote de camisetas para a empresa comprá-las. Enquanto isso, elaborar uma revista contendo esses motivos junto com entrevistas e imagens históricas dos jogadores. Com as camisetas e a revista prontas, basta montar o Kit e enviar para os clientes via Correios. Essas seriam as *atividades chaves* do modelo de negócio, conforme proposto por Osterwalder (2011), no livro em que mostra alguns pontos essenciais para a criação e teste de um modelo.

Como retratado acima, há apenas uma empresa no modelo clube de assinatura que trabalha sobre o tema de futebol, e visa apenas aos torcedores mais fanáticos pelos grandes clubes do Brasil. Por acreditar que há uma demanda por esse modelo de serviço que atenda também os apaixonados e interessados por futebol como um todo, surge a ideia por parte do autor desse

trabalho de iniciar um negócio oferecendo, no modelo inovador de Clube de Assinatura, um produto que trate de futebol, dando foco principalmente para times menores, pela facilidade em conseguir a liberação do uso da marca, pelo pouco conhecimento do público em geral por esses times e pela dificuldade que é encontrar determinadas camisetas dos times menores, que não estão disponíveis em qualquer lugar como as dos grandes clubes.

Em virtude dos fatos apresentados acima, o principal objeto desse trabalho de conclusão de curso é a elaboração de um plano de negócio para um empreendimento. O modelo de negócio que servirá de base é o modelo dos principais clubes de assinatura do país. Será trazido, ao longo do trabalho, cases de alguns clubes que fazem sucesso atualmente no nosso país para o viés mercadológico, para tentar responder a questão da pesquisa: É economicamente viável a abertura de um clube de assinatura da temática do futebol no mercado brasileiro atualmente?

Para responder a questão, foi determinado um objetivo geral para esse trabalho. O objetivo geral desse trabalho é estruturar um plano de negócio para a criação de uma empresa de assinatura de conteúdo futebolístico. Para isso, devem-se cumprir alguns objetivos específicos, que são as montagens individuais de cada etapa do plano, sendo elas: elaboração de uma apresentação da empresa; elaboração de um plano de marketing; elaboração de um plano operacional; elaboração de um plano de recursos humanos e elaboração de um plano financeiro.

Ele serve principalmente para diminuir os riscos e a incerteza da implementação do modelo dentro do mercado. O plano permite a identificação dos erros e assim os restringe no papel, ao invés de o empreendedor cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013). Na mesma linha de pensamento, Pavani (2000, p.12) afirma que a sua existência “possibilita uma diminuição na probabilidade de morte precoce da empresa”, já que se acaba delimitando riscos e as mais diversas situações operacionais, tendo já criado um plano de contingência caso algum problema aconteça.

1.2 MÉTODO

O método de pesquisa qualitativa exploratória foi utilizado nesse trabalho para buscar entender como funciona o modelo de negócio do clube de assinatura, por meio da busca por informações relevantes em jornais, revistas, monografias, obras e na própria internet com a finalidade de entender como são as tendências do mercado de futebol no Brasil.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O seguinte trabalho inicia com uma revisão teórica a respeito do empreendedorismo e do empreendedor, para então explicar quais são os fundamentos e a importância de um plano de negócio. O conteúdo do trabalho em si terá como estrutura principal o modelo de plano de negócio, dividido em: apresentação da empresa, plano de marketing, plano financeiro. No final, serão apresentados uma análise dos resultados obtidos e uma possível avaliação sobre a viabilidade do negócio.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados conceitos de gestão que embasam os pilares teóricos deste trabalho, tais como empreendedorismo e as características de um empreendedor, fornecendo um suporte conceitual para o estudo aqui proposto. Será igualmente apresentada a estrutura fundamental do plano de negócio, mostrando quais são as etapas de construção do mesmo, bem como a explicação de cada um dos itens obrigatórios para a apresentação de um bom relatório. Todas essas etapas, compiladas, são o que tornam o plano de negócio uma ferramenta essencial para a abertura de um negócio conforme será explicado.

Para isso, é necessário iniciar pelo primeiro passo da abertura de uma empresa, que é o empreendedorismo. No uso mais comum da palavra, empreendedorismo significa tirar uma ideia do papel e colocá-la em prática com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é essencial para o crescimento de um país no sistema capitalista. Por meio dele, são gerados empregos, riquezas e tributos que conduzem a economia. Conforme dito por Baron e Shane (2007) é possível descrever empreendedorismo como sendo um processo de criação, onde o produto final é algo novo, que ainda não existe no mercado. Para isso, é necessário assumir riscos e dedicar tempo, tendo como recompensa possível a satisfação e a independência financeira.

A ação empreendedora, conforme citada por Hirsch, Peters e Shepherd (2014), pode ser feita tanto por uma empresa recém-criada, quanto por uma já estabelecida no mercado. O que caracteriza o empreendedorismo não é o tempo de criação da empresa, mas sim a criação de um novo produto/processo ou a entrada em um novo mercado ainda não explorado.

Segundo a literatura que trata sobre empreendedorismo, há duas motivações principais que fazem que com o empreendedor tenha o seu próprio negócio. A primeira é a oportunidade, ou seja, os empreendedores já possuem alguma outra alternativa, como emprego ou viver de renda (como aluguel ou

investimentos) mas encontram uma oportunidade de negócio que possa vir a lhe trazer maior benefício, seja monetário ou a ausência de chefia. A segunda, é dos empreendedores que possuem a necessidade de terem seu negócio próprio, pois não têm nenhuma outra opção de renda.

Entretanto, as oportunidades variam de região para região. Júlio Felix, Diretor de operações do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, o IBQP, cita que:

Mesmo que Brasil e Índia apresentem taxas de empreendedorismo praticamente iguais, existem certamente diferenças significativas na forma de operacionalizar tal atividade. Por exemplo: um empreendedor que deseje atuar na produção de chuveiros elétricos no Brasil teria que considerar um conjunto de regras definidas sobre as normas e regulamentos que o produto deveria atender (...). Na Índia, um empreendedor que deseja desempenhar a mesma função (produzir chuveiros) talvez não tenha as mesmas exigências, mas certamente tem que considerar as regras sociais que influenciam o consumidor, como seus hábitos culturais sobre a forma de lavar-se. (PESQUISA GEM, 2014, p. 23)

Para Hirsch, Peters e Shepherd (2014), esse processo é muito mais complexo do que as tarefas administrativas comuns de dentro das empresas, é uma tarefa diária de resoluções de problemas muito mais complexos. Segundo eles, existem 4 etapas que são as diretrizes para o empreendedorismo:

- a) Analisar as oportunidades do mercado
- b) Desenvolvimento do plano de negócio
- c) Elencar os recursos necessários para o funcionamento
- d) Administrar o resultado (a empresa)

Vale ressaltar que elas não necessariamente contam com o termino de uma para o início da outra. Elas podem ser realizadas em conjunto, e terão como fontes de ideias principalmente os futuros clientes ou indivíduos com conhecimento técnico. Portanto, o empreendedorismo não surge por acaso, ele é uma tarefa de identificação e avaliação por parte do empreendedor que deve estar sempre atento para as possibilidades e os mecanismos necessário para encontrar uma potencial oportunidade.

Desde o início dos anos 2000, o Brasil participa da importante pesquisa mundial sobre empreendedorismo, a Global Entrepreneurship Monitor, que é conduzida pela *London Business School* e aplicada no Brasil pelo IBQP. O seu objetivo é entender qual é a importância do empreendedorismo dentro da conjuntura econômica dos países. A pesquisa, retirada no próprio portal do SEBRAE (2012), leva em conta o número de pessoas que possuem sua própria empresa em comparação com o número de habitantes do país. Segundo a pesquisa realizada em 2014, o Brasil ocupa o primeiro lugar, sendo o país mais empreendedor do mundo, seguindo esses critérios. Os dados mostram que 3 a cada 10 brasileiros, entre 18 e 64 anos, possuem uma empresa em seu nome.

Isso prova que o brasileiro é um povo empreendedor. Mesmo com tantas dificuldades burocráticas para se abrir um negócio, o Brasil se destaca nesse cenário por diversos motivos, dentre os quais podemos destacar o alto nível de desemprego e a baixa abertura de novos postos de trabalho, além da falta de qualificação da população brasileira para as vagas abertas. Isso faz com que o brasileiro encontre no empreendedorismo uma forma de adquirir renda. Mas não basta apenas essa necessidade para se tornar um bom empreendedor.

Como será analisada no próximo bloco, a maneira de tomar decisões impactantes no meio da pressão é uma característica própria do empreendedor. Sair de zona de conforto para iniciar um negócio da estaca zero é uma iniciativa que poucas pessoas têm coragem de tomar em busca da sua auto realização e auto dependência.

2.2 EMPREENDEDOR

Todas as empresas no mercado iniciaram sua trajetória a partir de uma pessoa com característica de empreendedor. Ele é uma figura chave para que o processo se inicie e por isso esse capítulo irá mostrar suas características, suas motivações e como o ambiente ao seu redor influencia na sua tomada de decisão.

A principal função de um empreendedor é transformar o padrão de produção existente, desenvolvendo um novo processo tecnológico que ainda não foi testado, com o intuito de gerar um novo produto ou serviço. Dessa

maneira, criam-se novos modelos de negócios, que resultam em novas fontes de suprimentos ou novas formas de comercialização, alterando assim toda a cadeia (BARON; SHANE, 2007).

Além da ideia inicial do negócio, é preciso que o empreendedor tenha um conjunto de habilidades que possam garantir ao negócio sua continuidade. Segundo autores como Chiavenato (2006), habilidades como gerenciamento das atividades cotidianas, disciplina e organização pessoal são essenciais para que o empreendedor consiga manter o seu empreendimento.

De acordo com Hirsch, Peters e Shepherd (2014), os empreendedores pensam diferente das outras pessoas da sociedade. Para eles, a maneira com que um empreendedor lida com um problema em um ambiente de incertezas é o que o diferencia dos outros. Isso porque o empreendedor possui um pensamento estrutural, ou seja, ele não salta de uma ideia a outra sem ter criado uma estrutura, uma espécie de passo a passo dentro da sua mente para tomar determinada decisão.

Antes de abrir o próprio negócio, e logo no seu começo, a família é a principal relação do empreendedor, e é baseado nela que nascem as primeiras visões da empresa. Porém, conforme a consolidação do negócio e a necessidade de uma visão mais ampla surge uma necessidade de que o empreendedor possua novas relações. Segundo Filion (1993), essas novas relações com outros empresários, fornecedores e clientes são elementos básicos para a formação das habilidades específicas que o empreendedor deve possuir.

Segundo Solomon (2011), a motivação é um conjunto de atitudes que buscam algo que possa atender a determinada necessidade ou realizar algum desejo. Para ele, a junção de fatores fisiológicos, intelectuais e afetivos são o que determinam as ações de um indivíduo. A motivação de um empreendedor pode vir de diversas formas, e entender a motivação como sendo um processo, necessariamente implica procurar descobrir como e porque ela ocorre. Entretanto, esse processo é muito pessoal. Por isso, é importante compreender o sentido que cada um enxerga no trabalho que realiza (BERGAMINI, 2003).

Como já citado anteriormente, há dois tipos de empreendedores: “Aqueles que percebem oportunidades de negócio, e aqueles que empreendem como fonte de renda” (SOUZA, 2009, p. 15). Segundo Costa (2008, p. 10), “o

primeiro motivo consiste na externalização do eu interior, enquanto que o segundo é mais uma alternativa na busca por uma colocação profissional”.

Normalmente, segundo os autores, aqueles que empreendem por necessidade possuem poucos anos de estudos, o que revela uma falta de qualificação, e por isso esses não conseguem galgar boas opções de emprego no mercado de trabalho, o que acarreta na sua procura por outra fonte de renda, no caso o empreendedorismo. Esses, ainda segundo Souza (2009, p. 16): “em função da facilidade de entrada e da possibilidade de operar em pequena escala no setor informal, sujeitando-se a processos intensivos em trabalho e mercados competitivos sob condições inferiores a postos de trabalho formal”.

Ainda há, dentro desses empreendedores por necessidade, aqueles que possuem a necessidade de alcançar uma renda maior. Nesses casos, o que ocorre é o desligamento de seu emprego atual e a criação de um negócio que é muito similar com a sua antiga profissão, deixando um pouco aquém a parte de inovação.

Já os empreendedores que veem uma oportunidade de negócio e resolvem abrir uma empresa se instalam no mercado com habilidades normalmente mais desenvolvidas do que os que entram nesse meio por necessidade. Eles já estão conscientes dos riscos que o mercado impõe sobre as empresas e mesmo assim se sentem motivados para alcançar maiores rendimentos e autonomia dessa maneira.

Geralmente, os empreendedores que percebem as oportunidades de negócio são de uma família de classe média, que já possuem certa experiência de trabalho e com um ensino superior completo (VALE; CORREA; DOS REIS, 2014). Podemos deduzir que, quanto maior for o grau de escolaridade do indivíduo, portanto, maior a sua capacidade de encontrar oportunidades no mercado. Essa razão oportunidade/necessidade se acentua de maneira proporcional ao grau de estudos e de conhecimentos do empreendedor.

Segundo pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2013), o motivo que mais levou os empreendedores brasileiros a abrirem seu próprio negócio foi a busca pela auto realização e pela independência pessoal. Segundo Tavares (2008, pg. 122), “o empreendedor passa a atuar por sentimento de satisfação

pessoal, sendo considerado como uma pessoa motivada, ou seja, de auto realização pessoal”.

Isso mostra como a cultura e as relações moldam as atitudes dos indivíduos, pois nos países mais desenvolvidos, o motivo que mais apareceu foi a liberdade para escolher seu horário e local de trabalho. E não só o indivíduo sofre influência desses aspectos, como também a atividade empreendedora como um todo. Essas relações são essenciais, pois o próprio empreendedor é o resultado de todas as suas interações com o ambiente em que vive (COSTA, 2008). Com isso, podemos afirmar que com a abertura de um novo negócio se dá a necessidade de auto realização do empreendedor.

Como citado nesse capítulo, os empreendedores possuem uma linha de pensamento mais estruturada. Isso acontece porque as empresas necessitam de organização para funcionarem. Nenhum negócio perdura apenas contando com a sorte. E a primeira organização de uma empresa acontece antes mesmo dela abrir, que é por meio de um plano de negócio. Nele, é estruturada a base da empresa, para que, nos próximos anos, o empreendedor possa erguer seus alicerces.

2.3 IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE, cerca de 47,5% das empresas fecham as portas antes de completarem quatro anos de existência. Isso depende também do tamanho da empresa, pois quanto maior o número de funcionários, mais custoso se torna fecharem-se as portas. A sobrevivência das empresas, em 2009, segundo o instituto, era de cerca de 76,6% quando elas possuíam mais do que 10 funcionários assalariados, enquanto as empresas sem pessoal ocupado eram de apenas 40,9%.

Essa elevada taxa de mortalidade se deve ao fato de que muitas delas são abertas com pouco ou nenhum planejamento. Segundo um estudo de Gibson e Cassar (2005), a utilização de técnicas de planejamento por parte dos empreendedores é muito mais comum depois do crescimento inicial da empresa (cerca dos dois primeiros anos) do que nas fases que antecedem esse período. O plano de negócio é uma ferramenta excelente para o

planejamento de um negócio, pois permite uma análise previa de diversos fatores que implicam sucesso do negócio.

Um estudo realizado pela Revista de Administração (2008) apontou alguns aspectos importantes a respeito desse tema. Em primeiro lugar, vale destacar que os resultados da pesquisa mostram que há uma significativa probabilidade de fechar as empresas cujo empreendedor possui apenas o primeiro grau de escolaridade. Entretanto, esse efeito não é significativo, quando compararam empreendedores com segundo grau completo e ensino superior completo. Em segundo lugar, o tempo investido pelo empreendedor com o “levantamento de informações sobre a empresa, planejando o negócio ou estudando o setor antes de iniciar a atividade” é um fator. Empresas onde o empreendedor gasta até cinco meses planejando o negócio tem muito maior probabilidade de fechar do que empresas onde foi gasto cerca de um ano planejando.

Portanto, mesmo que o empreendedor ainda não tenha experiência nesse tipo de mercado, ele pode se capacitar e adquirir o conhecimento necessário indo atrás de informação, para criar um plano que possa antecipar os problemas e propor soluções. Porém, é valido destacar que, a cada ano dispendido com o planejamento da abertura da empresa, menos significativo para o seu grau de mortalidade o planejamento se torna. Então, indo contra o senso comum, despendar anos de planejamento pode acarretar um engessamento da empresa por parte do empreendedor.

Segundo o SEBRAE (2016), após a abertura da empresa, os principais motivos que travam a continuidade das empresas, são: a falta de clientes, a falta de capital, a concorrência, e a burocracia/impostos. A respeito disso, o SEBRAE (2016) acredita que, para o sucesso do negócio, é necessário minimizar os riscos.

Por isso, ao longo desse trabalho o plano de negócio analisará possíveis riscos que o empreendimento possa vir a ter, para tentar entregar planos de contingencia caso eles venham a acontecer. Tudo isso é necessário para que o futuro empreendimento não se torne mais um número na do IBGE.

Esse planejamento será feito com base na estrutura de plano de negócios proposto pelo SEBRAE em Como Elaborar um plano de Negócios e

também por Dornelas (2014). Nele, estão contidos os pontos que o autor desse trabalho julga essenciais para um plano de negócio eficiente.

2.4 O PLANO DE NEGÓCIO

No último subcapítulo desta seção, será apresentado, passo a passo, o que deve estar contido dentro do plano de negócio. Cada parte do plano está brevemente resumida, mostrando os pontos fundamentais que deve estar presente em cada parte do plano ao longo do trabalho.

O plano de negócio é fundamental para a abertura de um negócio. Conforme veremos ao longo do capítulo, ele é essencial para que a empresa não vire mais uma na estatística de mortalidade. Para isso, prever acontecimentos e estar preparados para eles é uma das principais funções do plano de negócio.

Para que o plano obtenha êxito, ele deve conter conteúdo suficiente para suportar seus dados e análises. Com as informações obtidas através de pesquisas referentes aos temas do negócio, é possível estruturar um bom plano que retrate os possíveis acontecimentos do futuro da empresa. Encontrar um mercado em que seja possível inovar e trazer um novo modelo de negócio para dentro dele, aliando com uma pesquisa em diversos meios para a obtenção de dados e estruturar esse conteúdo dentro de um plano de negócios bem montado é essencial para a abertura e manutenção de uma empresa.

2.4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Nesse ponto, o apresentador deve contar sobre a empresa, iniciando pela ideia de sua concepção, a natureza de sua operação e seu propósito. Aqui, também é interessante desmembrar o modelo de negócio da empresa, por meio da Modelagem Canvas, explicando detalhadamente cada um dos blocos (OSTERWALDER, 2011). Com isso, já é possível definir sua missão, visão e valores.

Outro ponto essencial para o leitor (investidor) é mostrar a organização da empresa, no que diz respeito à equipe gerencial, tanto de sua experiência profissional passada quanto de suas formações acadêmicas de cada área.

Por fim, Dornelas (2014) afirma que deve ser apresentada sua forma mais burocrática, como seu enquadramento jurídico, razão social, capital social, etc.

2.4.2 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing costuma ser a parte mais importante do plano de negócio, pois cabe a ele mostrar a estratégia do negócio. Nesse plano de marketing, será elaborado o mix de marketing, que nada mais é do que a utilização dos 4 P's do marketing (Preço, Praça, Promoção e Produto) e a Análise Situacional, que trata dos cenários, clientes, concorrentes e a Matriz F.O.F.A. Tudo isso servirá para definir a estratégia mercadológica da empresa. Os 4 P's foram categorizados por Jerome McCarthy, ainda nos anos 60, chamando-os de composto de marketing, no livro "Basic Marketing" (1960).

"Produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos" (KOTLER; KELLER, 2012, pg. 198). Nessa parte do plano, é descrito o que é oferecido pela empresa ao mercado. O produto deve ser explicado de forma detalhada, com valores quantitativos, como peso, dimensões, formato, etc. Para Las Casas (2006), o produto deve estar buscando sempre a satisfação de quem o consome, pois ele é o objeto principal das relações de troca entre produtor e consumidor. Caso, além do produto tangível, exista um serviço que é ofertado junto, ele também é explicado nessa parte. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 130), "Qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada." No caso do clube de assinatura, o serviço de entrega é essencial para o funcionamento do negócio. A intangibilidade, perecibilidade, variabilidade e inseparabilidade são as principais características dos serviços. A intangibilidade é o fato de que o serviço não pode ser tocado, maleado ou visto. A perecibilidade é porque um serviço não pode ser guardado para usar em outras demandas. A variabilidade indica que os serviços não podem se

repetir de maneira igual a cada vez que são realizados, e a inseparabilidade cuida do fato de que a produção e o consumo não podem ocorrer separadamente. Portanto, segundo Rocha (1999), a organização deve estar ciente da maneira com que o produto é exposto para os clientes e entender como esses o observam e o que o produto significa para eles.

O Preço é o elemento que posiciona o produto para os clientes, comparando-o com seus concorrentes. Ele é muito importante, pois é o único elemento do *mix* de marketing que gera receita para a empresa, enquanto todos os outros são custos. Segundo Kotler e Keller (2012), a definição do preço final é determinada em seis etapas: A primeira é relacionada com o objetivo da determinação de preço, se ele é apenas para que o produto sobreviva no mercado, se é para aumentar o *Market share*, se é para maximizar a margem de lucro, etc. Dependendo desse objetivo, a segunda etapa determinará a quantidade de demanda que esse produto irá ter, muitas vezes relacionado com a capacidade produtiva. Nesse ponto é calculada a elasticidade do produto, que nada mais é a relação entre a variação de preço e a variação de quantidade demandada do produto. A terceira etapa leva em consideração a mensuração dos custos, suas classificações internas (fixos e variáveis) para saber o preço mínimo que podemos trabalhar. A quarta etapa é identificar o preço dos concorrentes e seus custos, para determinar se conseguimos atingir o objetivo proposto e entender como a concorrência consegue atingir determinado preço. A quinta etapa é determinar a maneira com que se realizará a precificação. Existem várias maneiras de precificar o produto, mas o mais comum deles é o *mark-up*. Nele, é determinada a “taxa de lucro” que o empreendedor deseja obter com o produto, e inclui-la no custo do produto. A última etapa é a decisão do preço final. Aqui, depois de reavaliados todas as etapas descritas acima, é necessário levar em consideração as regras e as normas do ambiente externo, para checar se está tudo correto e de acordo com os padrões estabelecidos.

A promoção é peça fundamental para a venda do produto. Segundo Kotler e Keller (2012), apenas colocar um preço atraente e fazer um produto com qualidade não é o suficiente para vendê-lo. Atualmente, é necessário saber como comunicar para seus clientes que o seu produto é capaz de sanar as suas necessidades de maneira eficaz. E é a promoção a responsável por

isso dentro do mix de marketing. Para Sandhusen (2000), é a promoção que faz todo o esforço de vendas sem precisar da equipe comercial propriamente dita. Selecionar os canais de comunicação, o que comunicar e para quem comunicar são os objetivos que a promoção deve definir, tanto para os atuais clientes quanto para os em potencial. Normalmente, empresas que não tem conhecimento acreditam que o marketing se refere apenas a essa parte. Por isso, a promoção normalmente é realizada com a “cota para marketing” das empresas, ou seja, um percentual sobre a receita. Além disso, a promoção também é fundamental para a conscientização e fixação da marca na cabeça dos clientes.

A praça é a maneira com que o produto sai da empresa e chega até o consumidor final. Segundo Pride e Ferrell (2010), esse componente do mix é responsável pela disponibilidade no exato local onde o cliente poderá comprá-lo no momento em que desejar. Nesse caminho, é necessário apresentar todos os intermediários e os pontos de venda do produto, caso eles existam. Há diversos níveis de canais de distribuição, podendo ocorrer a venda direta do fabricante até o consumidor final, como é o caso de um restaurante, ou podem aparecer diversos intermediários, como é o caso de muito produtos industrializados, e que vendem para um distribuidor, que vende para um varejista que só então vende para um consumidor final. Essa é uma maneira de diluir mais o produto e fazer com que o mesmo apareça em mais ponto de venda. É essencial que o canal consiga entregar o valor gerado em cada uma dessas etapas, sem que o consumidor final sofra alguma perda.

Segundo Dornelas (2014), a Análise Situacional é a parte mais importante do plano de negócio. Todas as outras partes dependem dessa, pois é nela que serão avaliados todos os stakeholders envolvidos na operação, além de uma análise crítica a respeito da própria empresa e do mercado externo. É necessário entender o que acontece no ambiente externo e com os concorrentes para que a empresa seja proativa, que possa criar produtos e lançá-los no mercado antes de seus concorrentes.

Dentro da análise situacional, são feitas as análises de Cenários, ocasião em que são trazidos diversos cenários possíveis, para que assim possa haver planos de ação, evitando possíveis perdas. Seu objetivo principal é diminuir o impacto da incerteza no momento em que são feitas as escolhas

estratégicas, proporcionar uma visão futura sobre o setor, além de observar tendências (TUBINO, 2000). Os cenários considerados foram divididos nos seguintes elementos: ambiente natural, demografia, economia, político-legal, sócio-cultural, mercado e ambiente competitivo, e tecnologia.

A análise dos clientes nada mais é do que um estudo do mercado que visa entender os clientes. Perguntas chaves como “Quem constitui esse mercado? Por que o mercado compra? O que o mercado compra? Quem pratica a compra? Onde o mercado compra?” são essenciais na hora de definir o posicionamento do produto. A síntese dessa análise deve ser representada em um quadro onde há as motivações de compra, atributos do produto, os decisores da compra e os atributos que eles dão importância (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Analisar os concorrentes é fundamental para entender o mercado em que se está inserindo. “Um mercado é uma agregação de todos os bens ou serviços alternativos que os clientes consideram capazes de satisfazer a mesma necessidade” (MCDONALD, 2008, p. 71). Já o ambiente competitivo é composto por todas as organizações e forças competitivas que poderiam potencialmente criar valor para clientes de uma organização de forma a concorrer por eles. Nessa análise, devem ser levantados os principais concorrentes da empresa, identificando suas participações de mercado, volume de vendas e todos os seus mix de marketing.

Por fim, será elaborada a Matriz F.O.F.A, fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Ela é dividida em análise interna e análise externa. A análise externa busca verificar a situação dos concorrentes, dos clientes, e de outros stakeholders e do ambiente em geral. Consiste em encontrar as ameaças à sobrevivência da organização, bem como oportunidades para desenvolvimento e crescimento. Já a análise interna se volta para dentro da organização, identificando pontos fortes em que a empresa deve continuar investindo e melhorando, e os pontos fracos, aquelas falhas estruturais da organização que implicam piora de sua situação (AZEVEDO, 2001).

2.4.3 PLANO OPERACIONAL

“O plano operacional é o conjunto das atividades que a empresa está planejando para seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.” (DORNELAS, 2014, p. 143).

Essa parte do plano é fundamental, pois o empreendedor pode encontrar falhas de produção que não tinha visualizado em sua ideia. Junto a isso, é necessário descrever alguns processos operacionais, tais como: processos de qualidade, controle de estoque, rotinas administrativas, prestações de serviços e até mesmo a venda das mercadorias (SEBRAE, 2009).

2.4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Dornelas (2014) explica que o plano de recursos humanos serve para ter uma base de como recrutar, treinar, e como expressar a cultura da empresa para seus colaboradores e também de fazer uma estimativa de custos com funcionários. Mesmo sendo necessário, Hirsch, Peters e Shepherd (2009) afirmam que para o início de uma empresa, essa parte é bem simples, até porque o empreendedor acredita que consegue realizar boa parte das tarefas sozinho. Ainda segundo os autores, alguns pontos como compensações, critérios de seleção, e a estrutura da organização são essenciais a serem destacados já no início, para saber como evoluir de maneira já planejada.

2.4.5 PLANO FINANCEIRO

Por último e fundamental para investidores que desejam aplicar recursos no negócio, o plano financeiro traduz todas as informações anteriores em números. Para isso, cria projeções de receitas, despesas e investimentos necessários durante determinado período da empresa.

Primeiro, é necessário entender de onde vem o dinheiro para a abertura e os primeiros momentos da empresa. Segundo Dolabela (2008), esses primeiros momentos da empresa podem ser divididos em três: pré-abertura,

Investimentos fixos e Capital de Giro. A primeira são gastos básicos como os custos com contador para elaboração do contrato social, agência de propaganda para criação da marca e possíveis pesquisas ou protótipos para o teste do produto. Obviamente, todos esses custos não são obrigatórios, caso o empreendedor tenha alguma maneira de consegui-los. A segunda são investimentos em ativos fixos, necessários para a elaboração e estocagem do produto, como o aluguel de salas, compra de equipamentos para o escritório, carro da empresa, etc. Nesse ponto, varia muito dependendo do modelo de negócio da empresa. Por último, o capital de giro é, de acordo com Assaf Neto (2003), as decisões de como utilizar os recursos para cobrir os custos operacionais do negócio até que ele próprio consiga pagar todos os custos da empresa com a receita advinda de suas vendas.

Para conseguir esse capital inicial, o empreendedor pode, como citado por Ross (2013), utilizar-se de outras pessoas ou empresas para conseguir esse dinheiro. Esse capital “emprestado” que é utilizado na abertura de empresas é conhecido como Venture Capital, e as mais tradicionais fontes dele são: o Governo, bancos, capitalistas de risco e investidores anjo. Cada um deles possui taxas diferentes de acordo com os objetivos da empresa e de seu risco. Os governos, normalmente, procuram incentivar os empreendedores para fomentar a economia, oferecendo empréstimos para que os empresários possam vender seus produtos e contratar pessoal, fazendo com isso o dinheiro girar dentro do país, o que faz com que eles recebam mais dinheiro por meio dos impostos. Já os bancos exigem normalmente certa parcela em ativos da empresa e um fluxo de caixa já com algum histórico, tornando muito difícil para novos empreendimentos. O capital de risco vem de empresas já estruturadas que oferecem seu próprio capital, por meio de seus agentes, os quais procuram investimentos que possuem um potencial crescimento futuro para render seu dinheiro. Além disso, eles procuram atuar dentro da administração da empresa onde estão investindo, pois normalmente possuem certo conhecimento do modelo de negócio das empresas onde investem (BARON; SHANE, 2007). Por último e mais recente, os anjos são pessoas físicas que já foram empreendedores e não se preocupam tanto com o retorno do capital como os bancos ou o capital de risco. Eles são motivados pela paixão pelo empreendedorismo e acreditam que o negócio dará “frutos” no futuro.

É importante constar no plano financeiro uma projeção de DRE para o primeiro ano. A Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) representa, contabilmente falando, todas as operações financeiras que ocorreram em determinado período, incluindo os impostos e devidas deduções. No final, a DRE mostra o Lucro líquido da operação, e o quanto desse lucro será dividido entre os sócios e o quanto irá para investimentos na própria empresa.

Dornelas (2014) considera como o ponto principal do planejamento financeiro o fluxo de caixa. O fluxo de caixa representa, de acordo com Dolabela (2008, p. 237), o “acompanhamento das entradas e saídas no caixa da empresa”. Todo dinheiro que entra na empresa por meio da venda dos produtos e serviços e todo o dinheiro que sai dos gastos com os custos da empresa, devem ser expressos no fluxo de caixa. Essa diferença entre o que entra e o que sai é o capital disponível no caixa no final do período analisado. Segundo Ross (2013), para conseguir calcular o fluxo de caixa de um projeto, é necessário realizar uma previsão de vendas unitárias, o preço de cada unidade, seu custo variável e o custo fixo da empresa, incluindo a necessidade de capital de giro (NIG). Por conta da depreciação, o ativo imobilizado sofrerá perda de seu valor, mas será compensado com o retorno do Capital circulante líquido (CCL) (ZDANOWICZ, 2002). É extremamente importante para o fluxo de caixa ter uma noção detalhada de todos os custos variáveis e fixos da empresa. Os custos variáveis são aqueles ligados diretamente à produção, que variam de acordo com ela, como a matéria prima, embalagem, comissões, etc. Já os custos fixos são aqueles que independem da produção, pois estarão presente mesmo se a produção for zero, como o aluguel, financiamentos, depreciação, etc.

Por fim, para a análise de um investimento, três informações são essenciais para analisar sua viabilidade: O *Payback*, o VPL e a TIR, segundo Ross (2013). Segundo o autor, o *payback* é o prazo determinado para a recuperação do dinheiro inicialmente investido. Ele é muito utilizado como critério decisivo, pois quanto mais tempo o investidor ou o empresário demorar para conseguir recuperar o seu dinheiro, maior será a probabilidade de não querer seguir adiante com o negócio, por causa do imediatismo. Entretanto, essa técnica é muito criticada por quem entende do assunto. Segundo

Dornelas (2014), ela não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo e nem os fluxos de caixas esperados a seguir do payback.

O Valor Presente Líquido nada mais é do que trazer os valores dos fluxos projetados para o presente, descontando determinada taxa, normalmente a que é exigida pelo investidor. Caso o valor do VPL encontrado na equação seja um valor positivo, o negócio pode ser considerado viável e não apresentará prejuízo. Abaixo segue a descrição da fórmula apresentada por Dornelas (2014, p. 177):

$$VPL = (F1/(1+X)^1 + F2/(1+X)^2 + F3/(1+X)^3 + \dots + Fn/(1+X)^n) - I$$

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após impostos no ano n

N = Vida do projeto em anos

X = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

I = Investimento inicial

Taxa Interna de Retorno, ou simplesmente TIR, é quando igualamos a equação à zero, e procuramos a taxa mínima de atratividade que o negócio irá proporcionar, sabendo que o Valor Presente Líquido será zero.

Portanto, a estrutura do plano financeiro será apresentar a estrutura básica de custos do início das fases pré-abertura e dos primeiros três anos, juntamente com o fluxo de caixa esperado dos primeiros três anos. No fim, será apresentada a projeção do resultado do exercício, e as considerações finais sobre a viabilidade financeira dos investimentos sugeridos.

Para conseguir os dados mais precisos e conseguir elaborar um planejamento financeiro que esteja de acordo com a realidade do mercado atual brasileiro, é necessária uma metodologia de pesquisa eficaz. Para isso, uma boa estruturação dos procedimentos metodológicos é necessária, levando em conta não apenas as questões de marketing, mas também os aspectos financeiros, que muitas vezes são esquecidos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abaixo serão retratados todos os procedimentos que foram utilizados para realizar a coleta e a análise dos dados que serviram de base para o plano. Com essa coleta e análise, foi possível tornar mais crível as informações presentes no plano, junto com as informações elaboradas pelo autor desse trabalho.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada para esse trabalho foi a pesquisa qualitativa exploratória, a fim de obter um conhecimento maior sobre as questões mercadológicas a respeito do tema tratado para dar um conteúdo mais realístico ao trabalho, visando principalmente às questões sobre o modelo de negócio de clube de assinatura.

A pesquisa qualitativa exploratória é utilizada quando se busca conhecer profundamente um assunto que ainda não se tem conhecimento. Ela depende de uma pesquisa bibliográfica e normalmente é realizada em estudos de casos, como é o caso de negócio de clube de assinatura. De acordo com Gil (1999), ela é utilizada quando se deseja obter uma visão mais geral do que especifica sobre determinado tema.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em dois ambientes essenciais para a elaboração desse trabalho. O primeiro se refere ao modelo de negócio proposto, onde foram avaliadas as principais características referentes aos clubes de assinaturas pelo país, como seu tempo de entrega, preço por assinante, opções de planos, processos da operação, etc. Também é analisado o custo dos principais insumos para a produção de cada kit.

Além desse contexto, foram pesquisadas informações relevantes sobre do mercado de futebol no país. Dados estatísticos como número de torcedores, quantia gastas por esses com futebol, relevância dos pequenos times do país, etc. Isso serviu como base para as principais projeções do trabalho.

Essa pesquisa foi realizada para trazer dados importantes que sustentem o plano de negócio a ser apresentado. Para colher as informações necessárias para essa elaboração, foram utilizadas diversas ferramentas de buscas na internet, principalmente em sites de outros clubes de assinaturas e no site da Vindi, empresa que atua como fornecedora de suporte para clubes.

Além disso, foram utilizadas obras de autores conhecidos da administração para servirem de base para a criação do plano de negócio e as principais revistas sobre o tema do futebol para ter um embasamento adequado nas projeções propostas.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração da primeira parte do plano de negócio, que seria a apresentação da empresa, foi utilizado apenas o conhecimento do autor desse trabalho, cujas informações serão resumidas de tudo que foi obtido por meio dos outros pontos, como o plano de marketing e o plano financeiro. Outros assuntos, como a parte dos sócios e capital social, que são fundamentais para a realização da apresentação da empresa, foram pesquisados no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016).

Após esse ponto, serviram como base para o plano de marketing, parte considerada a mais importante de todo plano de negócio, as metodologias trazidas na construção de um plano de marketing por Kotler e Keller (2006). Para eles, é preciso informações de como funciona o ambiente externo (mercado e concorrência) e interno (operação e gestão). Todas as informações coletadas para mostrar as características do ambiente externo para o plano foram trazidas de acordo com buscas realizadas tanto em sites de pesquisa (como o Google), quanto por revistas e artigos especializados nesse tipo de assunto, como a Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Época Negócios, Exame, e tratando especificamente sobre futebol, principalmente, a revista Placar. Nelas, há um grande histórico de conteúdo a respeito do mercado brasileiro, suas características peculiares e muito conteúdo a respeito de empreendedorismo.

Para realizar a mensuração dos custos, foi feita uma busca de fornecedores locais de toda matéria-prima necessária para conseguir a

projeção inicial dos primeiros anos da empresa. Além disso, é necessário ter a informação de como funciona toda uma estrutura de recursos humanos, ou seja, quais funções são essências para o funcionamento de um clube de assinatura e como recrutar e treinar pessoas para que estejam aptas a essas funções e também como funciona todo o processo operacional da empresa, desde a escolha do assunto do kit de cada mês, sua criação, a compra de materiais e principalmente a entrega do kit na casa dos clientes.

Por fim, para a elaboração do plano financeiro, foram utilizadas como base as técnicas sugeridas por Ross (2013). Nesse ponto, é muito importante ter especulações reais de custos e de retorno, para que o projeto seja o mais claro e realista possível. Para isso, toda a estrutura contábil foi averiguada com a Rabaioli Contabilidade, empresa que já presta serviços contábeis na região. Sobre os custos com o material esportivo, foram realizadas conversas com empresas que atuam com a revenda desses itens, como as lojas Paquetá e o Brechó do Futebol.

Todas essas informações foram organizadas de uma maneira que fiquem estruturadas de acordo com as premissas trazidas por Hirsch, Peters e Shepherd (2014) e por Dornelas (2014), conforme mencionado no começo desse capítulo. Depois de organizada a análise das informações foi realizada pelo autor, foi possível identificar os pontos fortes e fracos para a criação da matriz F.O.F.A., e também já haverá informações suficientes para a estratégia dos 4 P's que a empresa irá adotar. O processo desde a concepção até a entrega do produto também foi criada, visando obter o menor índice possível de erros dentro da cadeia produtiva, graças às informações coletadas.

E por fim, com os dados passados sobre custos, foi feita toda a análise financeira para ter ciência da viabilidade da abertura do negócio, em relação ao retorno esperado e do prazo que isso vai ocorrer e também o plano operacional.

3.3.1 COLETA DE DADOS

Toda a coleta de dados desse trabalho foi realizada por meio de pesquisa na Internet, utilizando-se das mais variadas ferramentas dos sites de busca (como o Google); monografias; livros; artigos e dados disponíveis em

associações e entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), junto com as análises advindas de pesquisas realizadas por entidades como a Endeavor, a Vindi e a CNDL Brasil.

Além disso, foi realizada uma entrevista informal com o sócio proprietário da TAG Experiências Literárias, Gustavo Lemberg. Foi questionado para ele questões a respeito do modelo de negócio de clube de assinatura, principalmente nos temas de logística, captação de clientes e organização da produção.

3.3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

A análise de todo material coletado foi apresentada na forma de plano de negócio, que trouxe a pesquisa como referência para apresentar os dados mais relevantes.

Além da pesquisa nos livros, também foram necessárias as pesquisas em diversos meios de informação que tragam informações atuais a respeito da economia e do mercado de futebol atual. Para isso, a análise dos dados desses materiais foi realizada pelo autor desse trabalho e devidamente citadas nas referências.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa parte do trabalho será apresentado todo o plano de negócio. Conforme já explicado anteriormente, ele foi dividido em cinco partes para facilitar o entendimento do negócio como um todo.

4.1 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO

A empresa almejada atuará no modelo de negócio conhecido atualmente como clubes de assinatura. Inicialmente, a sua atividade-chave será a entrega de produtos esportivos de determinados clubes de futebol do país para os clientes associados.

O principal produto enviado pela empresa será uma camiseta de futebol oficial de um clube. Aliado a isso, pretende-se enviar uma revista, criada por ela mesma, onde serão expostas diversas informações a respeito do clube, com fatos interessantes como sua história, seus títulos, seus principais jogadores, seus maiores fiascos e algumas curiosidades que julgar interessante.

O grande diferencial da empresa é o fato de, no Brasil, existir apenas um clube de assinatura que ofereça esse tipo de produto ao cliente. Se tratando de um dos maiores mercados consumidores de produtos de futebol do mundo e com mais de 250 clubes profissionais no país apenas no ranking da Confederação Brasileira de Futebol, acredita-se em um grande potencial de escalonamento desse serviço, atingindo um público que a concorrência ainda não adquiriu.

Outro grande diferencial é oferecer a cada mês uma camiseta de um clube de futebol diferente, sempre buscando clubes que não possuem uma expressão gigante no país, como é o caso de Corinthians e Flamengo, por exemplo. Isso porque, tanto a informação sobre eles é de fácil acesso a todos, quanto suas camisetas. O propósito da empresa denominada Gol na Caixa (fazendo alusão à expressão muito utilizada nesse meio e ao fato do produto ser entregue em uma caixa) é levar os clubes menores ao conhecimento e a paixão de todos os torcedores, não importando para qual clube ele torça.

Os responsáveis pelo gerenciamento desse negócio serão o autor do plano, Felipe Maroni Chamaniego, funcionário de marketing da empresa Dio Santto Chocolates; Cristiano Ilha, atualmente funcionário do grupo RBS comunicações; Mateus Musskopf, funcionário do banco holandês De Lage Landen e Miguel Righi, designer autônomo. Todos os sócios são graduandos de Administração de empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e cada um tem seu papel dentro da estrutura da equipe.

A empresa pretende já iniciar sua operação optando pelo regime tributário do Simples Nacional, pois acredita superar a barreira dos R\$60.000,00 de faturamento anual exigido pelo MEI no primeiro ano. Para a abertura do negócio, o capital social inicial será no valor de R\$40.000,00.

4.1.1 ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Apresentada essa introdução, pode ser definido a missão, visão, valores e fatores críticos da empresa como sendo:

Quadro 1 - Estratégia

Missão	Proporcionar uma nova maneira para os apaixonados por futebol de interagir com diversos times do país, apoiando os clubes a mostrar a sua história e expandir sua marca em todo canto do país.
Visão	Ser referência no mercado de camisetas de futebol no Brasil, em até cinco anos de atuação, tendo associados em todos os estados do país.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Ética (com os times, fornecedores, clientes e colaboradores) - Trabalho em equipe - Diversidade - Qualidade dos produtos - Equidade com os colaboradores
Fatores Críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com os times - Canais de distribuição e Logística - Localização - Produção das camisetas

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração das revistas - Controle de estoques
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 MODELAGEM CANVAS

Para entender melhor a funcionalidade da empresa, foi elaborada pelo autor uma versão resumida do Modelo Canvas, que é muito utilizado para exemplificar como as empresa operaram em seus mercados.

Figura 1 - Modelagem de negócio Canvas

PARCERIAS PRINCIPAIS - Times de Futebol - Fornecedores - Correios - Patrocinadores - Pedal Express - Influenciadores	ATIVIDADES PRINCIPAIS - Elaboração do Kit completo - Entrega - Postagens nas redes sociais RECURSOS PRINCIPAIS - Camiseta do time - Revista impressa - Disponibilidade dos Correios	PROPOSTA DE VALOR - Entregar na casa do cliente uma camiseta de futebol que pertence a um clube que ele jamais pensou em obter, conhecendo a sua história e seus grandes feitos	RELACIONAMENTO COM CLIENTES - Plataformas digitais - Planos trimestrais/semestrais CANAIS - Canais de venda: Redes sociais e Website - Canais de distribuição: Correios	SEGMENTO DE CLIENTES B2C: - Homens entre 30 e 55 anos - Fãs de futebol conforme pesquisa
ESTRUTURA DE CUSTOS - Custos fixos - Funcionários - Licenciamento - Mimo - Camisetas - Revista - Caixa - Taxa do cartão		FONTES DE RECEITA - Assinatura mensal - Patrocínio - Edições anteriores		

Fonte: Elaborado pelo autor

Parceiros Chaves: Os principais parceiros para esse negócio são os clubes de futebol que estariam dispostos a fazer essa parceria. Além deles, os fornecedores de caixa e material gráfico, e também os correios, que será o meio de transporte do kit até a casa do cliente. Além disso, terá um espaço na revista destinado para possíveis patrocinadores.

Atividades Chaves: As três principais atividades da Gol na Caixa são a elaboração do kit, que engloba a produção da revista e a compra das camisas e do mimo; a entrega do kit na casa do cliente, que será realizada pelos correios; e as postagens em redes sociais, que é o meio onde irá se atrair os potenciais clientes para se associarem.

Recursos Chaves: Os principais recursos necessários para que a operação das atividades chave ocorra são: a camisa do time, fornecida pelo próprio; o material gráfico para a elaboração da revista; e a disponibilidade dos correios.

Relacionamento com o Cliente: o relacionamento com o cliente se dará através das plataformas digitais, principalmente o *website*, onde será a plataforma que o usuário irá utilizar para se cadastrar como cliente, o *Facebook*, que será o maior meio de ligação entre a empresa-cliente, com postagens recorrentes e principalmente divulgação, e o blog, onde será fornecido conteúdo de futebol para facilitar que um potencial cliente encontre a Gol na Caixa quando fizer pesquisas online.

Segmentos de clientes: o segmento de clientes atendido será direto o consumidor final (B2C), sem passar por outra revendedora. O público alvo da empresa são homens entre 30 e 55 anos, pois se acredita que são o público que mais compraria o produto. Obviamente, não é impedido para vender para consumidores de fora dessas características, entretanto serão para eles o direcionamento de postagens e conteúdos., que já possuem uma renda definida e são capazes de aderir a uma assinatura e que sejam apreciadores do futebol.

Canais: Todos os canais de venda são online, utilizando principalmente o *Facebook* para a divulgação da marca e do produto, e o *website* próprio para o cadastro do cliente e efetivação da compra. Para entregar o produto ao cliente, serão utilizados os correios.

Custos: Os principais custos da empresa serão com os funcionários, o material gráfico, a caixa para envio, o investimento em divulgação nas redes sociais e a compra das camisas dos times, além do envio do produto, que será pago a parte pelo cliente. Além disso, deverá ser destinado um percentual para a licença da marca do clube, e o desconto da taxa do cartão de crédito.

Receita: A principal fonte de receita será advinda da assinatura mensal dos clientes. Além disso, serão destinadas duas páginas na revista para anúncio de possíveis parceiros. Os kits que sobrarem por algum motivo também serão postos a venda na plataforma, sendo disponibilizados como “presentes”.

Proposta de valor: Entregar na casa do cliente uma camiseta de futebol que pertence a um clube que ele jamais pensou em obter, conhecendo a sua história e seus grandes feitos.

Resumidamente, o modelo de negócio Canvas consegue exemplificar as principais atividades da empresa, como ela pretende se pagar e através de quais custos ela irá operar para entregar ao cliente a sua proposta de valor. Para que tudo isso ocorra, é necessário entender como irá acontecer essa troca entre empresa e cliente, através do plano de marketing.

4.2 PLANO DE MARKETING

Conforme citado anteriormente, o plano de marketing desse projeto irá abranger o *mix* de marketing da empresa, ou seja, o produto, a praça, promoção e o preço. Após, será feita uma análise externa sobre a concorrência e o mercado, identificando assim o público alvo. O final do plano de marketing trará uma análise dos possíveis cenários e a matriz F.O.F.A., para ser possível uma análise mais ampla do negócio.

4.2.1 PRODUTO

O kit que será entregue todo mês na casa dos associados é composto por: uma camiseta de um clube de futebol, uma revista contendo informações sobre o clube e um mimo.

A camiseta do clube será uma camiseta oficial do time, do estilo torcedor (que não são as utilizadas pelos jogadores na partida), de até cinco anos anteriores à data de lançamento do produto. Isto porque os valores deste tipo de camiseta são em torno de 40% mais baratos do que a camiseta oficial de jogo e do ano ativo. Além disso, os clubes do interior não tem o costume de alterar a camiseta todo ano, como os grandes clubes que disputam a série A do

Brasileirão. A camiseta será entregue no tamanho conforme o cliente irá cadastrar no seu “profile” dentre do nosso site.

A revista será feita sempre seguindo o mesmo roteiro: história do time, história do estádio, principais títulos, principal rival, principais jogadores e curiosidades. É pretendido que a revista tenha uma média de 24 páginas, divididas em: capa, com uma imagem alusiva ao clube do qual será retratado, contracapa, com informações sobre a equipe Gol na caixa, duas páginas destinadas ao patrocínio e uma página dando alusão à próxima revista, sem revelar qual será o time. Com isso, sobram aproximadamente 19 páginas para o conteúdo relativo ao time, conforme divido anteriormente. A impressão será realizada em papel offset com gramatura 120g/m², que dará um aspecto mais rígido ao papel, se assemelhando com revistas tradicionais.

Por fim, será sempre oferecido mais um mimo para agregar valor ao produto. Esse mimo será personalizado, com o símbolo do clube, e de preferência que seja oferecido pelo patrocinador.

Tudo isso será entregue dentro de uma caixa de papelão de folha dupla, personalizada com o carimbo do logotipo da empresa. A caixa tem as dimensões de aproximadamente 5 centímetros de altura, 11 centímetros de largura e 20 centímetros de comprimento. Somando o custo de cada um desses itens acima, é possível elaborar o preço do produto com base na margem desejada.

4.2.2 PREÇO

Para elaborar o preço final que será oferecido ao consumidor, a estratégia de preço escolhida foi a de *mark-up*, já explicada na revisão teórica. A opção de maximizar os lucros ao longo prazo é a melhor opção, pois não queremos aumentar o preço dos produtos nos primeiros três anos de funcionamento. O ideal seria conseguir, no final do terceiro ano de funcionamento uma margem de aproximadamente 15% para operacionalização do negócio, já sabendo que o negócio pudesse dar prejuízo no primeiro ano. Para isso, definiu-se qual o preço necessário para conseguir essa margem nesse período, e então foi replicado para o presente. Portanto, mensuraram-se

os custos conforme a tabela abaixo, dividindo-os em semestralmente em três anos:

Tabela 1 - Preço estipulado do produto

	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	1º S	2º S	1º S	2º S	1º S	2º S
Total (Custo Unitário)	R\$ 119,95	R\$ 102,98	R\$ 87,12	R\$ 93,32	R\$ 88,78	R\$ 85,17
Margem	-20%	-3%	13%	7%	11%	15%
Preço sugerido	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 PRAÇA

O produto será entregue, em quase sua totalidade, através dos correios, empresa do governo federal responsável pela entrega de mercadorias. Toda venda ocorrerá exclusivamente via o site da empresa, onde o cliente irá se cadastrar, colocando o endereço de recebimento do produto. Dentro do prazo estipulado, e dependendo da distância entre o cliente até a sede da empresa (Porto Alegre), o tempo de logística pode variar de um (região sul) até quinze dias (norte e nordeste). O único local onde a entrega não será realizada via correios será em Porto Alegre, onde será utilizado o serviço de bike-entrega realizada pela empresa Pedal Express. Essa escolha foi feita pelo custo reduzido e também pelo engajamento social de utilizar um meio de transporte que não agrida o meio ambiente.

Pelo custo do frete variar muito de cidade para cidade, o valor do frete será cobrado em separado para cada cliente. Aqueles que moram em regiões mais distantes, como o nordeste e norte, irão sofrer um atraso em relação aos outros locais. Por isso, seus kits serão liberados cinco dias antes do que os demais, evitando assim uma possível divulgação antecipada a respeito do time que será tema do kit em determinado mês.

4.2.4 PROMOÇÃO

Toda a comunicação do produto se dará através da utilização da rede social *Facebook*. Nela, será criada uma página da empresa, que contará com

publicações semanais a respeito dos mais diversos temas de futebol. As publicações serão direcionadas para o público alvo (sexo masculino, entre 30 e 55 anos).

Pretende-se investir nos primeiros três anos aproximadamente 3% do faturamento com a divulgação nas redes sociais, fora toda a mídia espontânea que a empresa pretende ter, através de entrevistas para grandes veículos do país, em matérias sobre futebol e empreendedorismo.

Promoções do estilo “*promoshare*” (compartilhe para ganhar) serão muito utilizadas ao longo do primeiro ano, oferecendo no sorteio um kit em troca do compartilhamento de postagens para atingir mais pessoas sem utilizar dinheiro para isso. Essa medida é muito utilizada em empresas de pequeno porte que estão começando para divulgação da marca por ser uma estratégia barata e eficaz.

Além disso, será entregue todo mês, um kit para um influenciador digital, ou seja, pessoa pública que possua um número determinado de seguidores em suas redes sociais que os sócios julguem importante para apresentarem a marca. Esse influenciador será escolhido de acordo com critérios como: familiaridade com o time, número de seguidores e dificuldade de contato. Além desses influenciadores, também é importante enviar um kit para jogadores de futebol que possuam um número interessante de seguidores, principalmente vinculados ao clube referente ao kit.

Com isso, pretende-se atingir um número grande de seguidores por meio dessas pessoas, com o custo apenas do produto enviado, e facilitando assim a entrada em novos veículos de comunicação. São exemplos de potenciais influenciadores: Luciano Potter, Baldasso e Duda Garbie, que são jornalistas esportivos reconhecidos do público gaúcho; Doentes por Futebol e Desimpedidos, que são páginas nas redes sociais muito seguidas que possuem como temática e futebol; jogadores e ex-jogadores como Nilmar e Jardel, famosos pela dupla Grenal e de fácil acesso pelos sócios.

4.3 ANÁLISE SITUACIONAL

Para melhor compreender os cenários aos quais a empresa será inserida, é necessário uma análise crítica a respeito de dois pontos importantes: a Concorrência e o Público Alvo.

4.3.1 CONCORRÊNCIA

No mercado do futebol, diversas são as maneiras de um apaixonado pelo seu time se relacionar com o mesmo. Por isso, não existe apenas um concorrente com o clube, mas sim todas as maneiras pelas quais o cliente dispende certa quantia de dinheiro para gastar nesse mercado. Visando isso, essa etapa do plano será dividida em concorrência direta e indireta.

4.3.1.1 CONCORRÊNCIA DIRETA

Dentre todos os clubes de assinatura existente no Brasil, constatou-se que existe apenas um estritamente ligado ao futebol, e também muito recente. A Futebox teve seu lançamento realizado para o público em Dezembro de 2016 e vem com uma proposta diferente do que a Gol na Caixa pretende.

Figura 2 - Futebox

COMO FUNCIONA?



1. ASSINE!

Escolha o plano ideal para você e assine. Garanta uma camiseta oficial e vários produtos na sua caixa!



2. RECEBA EM CASA

Todos os meses você receberá um presente surpresa com produtos do seu clube de coração!



3. AINDA TEM MAIS!

Não perca o Mega Kit Bojeiro! Todo mês tem um prêmio especial para a melhor foto no Instagram ou Facebook! #Futebox10

Fonte: www.futebox.com.br, acessado em 10 de junho de 2017.

Ao invés de alterar o conteúdo frequentemente, a Futebox opta por manter sempre o mesmo time mensalmente, onde o cliente escolhe sobre qual time irá receber os produtos. Além desse fator limitante, não há nenhuma produção de conteúdo realizado por eles, apenas os produtos licenciados são enviados para a casa, como camisetas (não-esportivas), canecas, mantas, etc.

Os planos oferecidos são o plano trimestral, no valor de R\$89,90 além do frete e o plano avulso, no valor de R\$159,90 além do frete. Em ambos, o conteúdo da caixa é o mesmo: uma camiseta oficial do time escolhido e mais dois produtos diversos.

Operacionalmente falando, ele funciona exatamente igual aos outros clubes de assinatura. O cliente assina no site e recebe em casa um produto diferente todo mês na sua casa.

É compreensível que o cliente desapegue facilmente desse tipo de produto por diversos motivos, por exemplo: quem é fanático pelo clube possivelmente já possui diversos produtos do próprio time, ou não tem espaço

físico suficiente para armazenar tanto produto devido a quantidade de materiais enviados fora a camiseta.

Portanto, acredita-se que o público alvo seja relativamente diferente de um clube para o outro.

Figura 3 - Kit Futebox



Fonte: www.futebox.com.br, acessado em 10 de junho de 2017

4.3.1.2 CONCORRÊNCIA INDIRETA

Tudo que é ligado ao futebol pode ser considerado uma concorrência indireta. Desde a ida ao estádio, a compra de camisetas e acessórios ao plano pay-per-view para assistir aos jogos são produtos que o torcedor já está acostumado a comprar.

Um torcedor de um time da série A do campeonato brasileiro gasta em média R\$ 91,00 apenas no estádio de futebol, contabilizando transporte, comida e ingresso. Por isso, é arriscado colocar mais uma despesa fixa de R\$ 99,00 por mês ao cliente sem identificar quem é o público alvo ideal. Quando analisamos o quanto um torcedor gasta no total, esse número chega em R\$ 255,72, onde as camisetas correspondem a aproximadamente 32% desses gastos, sendo o produto esportivo mais comprado pelos consumidores. Todos

esses dados foram tirados da pesquisa realizada pelo CNDL (2016) em todo país.

Acredita-se que o valor gasto pelos torcedores tende a baixar, visto que muitos clubes estão aderindo a veículos digitais gratuitos para a transmissão aos jogos de futebol, como ocorre com o *Facebook*. No ano de 2016, o clássico entre Atlético Paranaense e Curitiba contou com 3,7 milhões de espectadores. Isso abre caminho para um novo gasto para os apaixonados por futebol, visto que tende a reduzir as despesas com o pay-per-view, que é um gasto para cerca de 30% dos torcedores.

4.3.3 PÚBLICO ALVO

Para a definição do público alvo pretendido, definiu-se algumas características como renda, idade, sexo e estilo de torcedor. Para isso, foi utilizada uma pesquisa realizada pelo CNDL (2016), onde se estudou as características dos gastos realizados pelos torcedores de futebol.

O publico que pretende ser atendido pela empresa é de classe A/B, que possui um poder aquisitivo maior e, portanto tem condições de despende a quantia de R\$ 99,00 por mês para o produto. Segundo o estudo, 78% dos integrantes dessa classe possuem interesse pelo futebol.

Desses, cerca de 80% são homens. Entretanto, as mulheres também serão alvo para o produto classificado como presente, ou seja, os kits que já foram vendidos anteriormente, mas que sobraram no estoque e podem ser adquiridos como forma de presentear alguém.

Dentro do estilo de torcedor, foi realizada uma divisão em três categorias: Aficionados, fãs e simpatizantes. A primeira categoria representa os apaixonados pelo seu clube do coração, que assistem a todos os jogos e acompanham de perto das as notícias do clube. Esses representam em torno de 50% dos torcedores do Brasil. Por serem aficionados pelo seu time, de maneira a não se sentirem motivados a adquirir produtos de qualquer outro clube, esses torcedores não são o foco da empresa. A última categoria é apresentada por aqueles que, apesar de terem um time, nunca assistem aos jogos e nem acompanham as mídias para se informarem a respeito do clube. Aproximadamente 13% dos torcedores são considerados apenas

simpatizantes. Por representarem uma parcela baixa da população e por não despenderm de grandes quantias de dinheiro para o futebol, visto que são apenas simpatizantes, essa categoria também não será o foco da empresa. O foco da empresa e, portanto o público alvo, está direcionado para os outros 37% dos torcedores, que são considerados fãs. Nela, estão enquadradas pessoas que gostam de futebol, que acompanham as notícias a respeito do seu time, mas que também admiram o esporte como um todo, e não apenas o seu próprio clube, sendo assim propicia para adquirirem o produto em questão.

4.3.4 CENÁRIOS

O objetivo da análise de cenários é diminuir a incerteza no momento em que as decisões estratégicas do negócio são tomadas, observando tendências e podendo assim proporcionar uma visão futura. Para esse plano, foram considerados os seguintes cenários: Demográfico, econômico, mercado competitivo, tecnológico, político-legal e sócio-cultural. Na tabela abaixo, são elencados fatores para cada um dos cenários, e seu impacto para a empresa.

Quadro 2 - Análise de cenários

CENÁRIO	FATORES	IMPACTO	EXPLICAÇÃO
DEMOGRÁFICO	Envelhecimento da população	+	Público alvo é entre 30 e 55 anos.
	Concentração em grandes capitais	+	Pessoas que saem do interior e vão para as capitais normalmente sentem falta das atratividades de suas cidades
ECONÔMICO	Crise Econômica	-	Diminui a compra dos consumidores por bens secundários
	Perspectiva de melhora na economia em 2018	+	Diminuição das taxas de cartão de crédito no futuro.
	Alto nível de desemprego	-	Menos pessoas com poder aquisitivo para assinar o produto.
MERCADO COMPETITIVO	Aumento do número de clientes em clubes	+	Segundo matéria no site da Vindi, o aumento é de 17% ao ano.
	Poucos players no mercado	+	Apenas um concorrente direto.
TECNOLÓGICO	Expansão das redes sociais	+	Principal veículo de divulgação da empresa.
	Melhora na qualidade de camisetas	+	Melhora na qualidade das malhas de camisetas de futebol.
	Aumento do uso de aplicativos	+	Para possível criação de um aplicativo conforme expresso nas oportunidades na matriz F.O.F.A.
POLÍTICO-LEGAL	Burocracia no licenciamento	-	Complicação no fechamento de contratos de licença.
	Custo do frete	-	Custo elevado do frete em virtude da baixa concorrência.
	Instabilidade Política	-	Instabilidade política gera incerteza da compras por parte dos consumidores.
SÓCIO-CULTURA	Diminuição da ida aos estádios	+	Torcedores estão indo cada vez menos aos estádios, o que permite passar esse gasto do futebol com outro serviço
	Colecionadores	+	Diversos grupos de colecionadores de camisetas de futebol nas redes sociais
	Paixão Nacional	+	Maior esporte do país em número de torcedores.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 ANÁLISE F.O.F.A

Por fim, para fechar o plano de marketing, é elaborada a matriz F.O.F.A. abaixo. Ela demonstra as principais características internas da empresa, que diferenciam ela dos possíveis concorrentes, e tanto positiva quanto negativamente. Também é mostrado os fatores externos que a empresa pode usar a seu favor e os que podem vir a prejudicar o negócio.

Quadro 3 - Matriz F.O.F.A. - Forças

FORÇAS
Fácil acesso aos clubes
Trabalho gráfico gratuito e de qualidade
Camiseta de torcedor
Elaboração de plano de negócio para entrada no mercado
Formação acadêmica dos sócios em administração

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima estão apresentadas as forças da empresa. O fácil acesso aos clubes se dá pelo fato de um dos sócios ser conhecido do presidente da federação gaúcha de futebol. Com isso, o contato com presidentes de diretores de times do interior é muito facilitado.

Outro ponto importante é um dos sócios ter conhecimento elevado em design, o que reduz o custo com agências de publicidade, e facilita os processos de produção da revista.

Se diferenciando do principal concorrente, que envia uma camiseta apenas com o logo do time, a Gol na caixa busca a diferenciação através da venda de camisetas de futebol oficiais, feitas para torcedores.

A elaboração do plano de negócio e a formação acadêmica dos sócios facilita a administração da empresa, garantindo que a empresa tenha os seus riscos diminuídos através do conhecimento e da preparação prévia.

Quadro 4 - Matriz F.O.F.A. - Fraquezas

FRAQUEZAS
Logística prejudicada
Empresa nova e sem tradição no mercado
Produto de benefício secundário
Dependência do clube
Venda somente via cartão de crédito

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, há empresa também tem aspectos negativos. Por se situar na região sul, a empresa acaba sendo prejudicada no processo logístico. Acaba saindo muito mais caro enviar mercadores para outras regiões, se comparando com empresas situadas em São Paulo.

Por se tratar de uma empresa nova, a falta de tradição e experiência no mercado prejudica a venda dos produtos. Isso porque as clientes levam muito em consideração as relações que a empresa tem com seus clientes na tomada de decisão de compra.

Em momentos de crise, um bem secundário, ou seja, que não seja essencial para a sobrevivência, como comidas e roupas, acaba sendo deixados de lado. Portanto, é essencial que a economia do país esteja crescendo e bem estruturada para que a empresa possa prosperar.

A principal fraqueza identificada pelo elaborador do plano é a dependência que a empresa acabando tendo com o time. Por eles serem os detentores da informação, e também a relação com os produtores da camiseta, acaba ficando com elas grande parte da responsabilidade de fornecer as informações e os produtos, o que pode atrasar todo o processo produtivo.

Por fim, o fato de só haver a venda por meio do cartão de crédito acaba excluindo alguns possíveis clientes. Entretanto, utilizar de meios de pagamento como o boleto acaba gerando um numero muito maior de inadimplência e em uma área especial de cobrança.

Quadro 5 - Matriz F.O.F.A. - Oportunidades

OPORTUNIDADES
Acordo com clubes maiores para kits personalizados
Venda em lojas esportivas e estádios
Times internacionais
Parceria com bares esportivos e quadras alugadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Como parte de um possível incremento na receita, fechar acordos de edições limitadas para a venda para os sócios de grandes clubes é uma oportunidade de conseguir expandir a marca e fazer com que novos consumidores experimentem o produto, além da possível cobrança de um valor muito maior do que a assinatura por essa edição.

Além disso, como a compra da matéria-prima sempre será cerca de 10% maior do que o número de clientes ativos, essas peças que sobram podem ser revendidas dentro de lojas esportivas ou até mesmo no estádio do time em questão.

Em épocas de copa do mundo, Eurocopa e outros eventos internacionais, a personalização do kit realizada com times do exterior pode ser vista como uma grande oportunidade de diferencial da marca.

Por fim, oferecer parcerias para divulgação em lugares frequentes pelo público alvo selecionado, como bares esportivos onde costumam ocorrer transmissão de jogos e também quadras de futebol alugáveis.

Quadro 6 - Matriz F.O.F.A. - Ameaças

AMEAÇAS
Novos clubes de assinatura sobre futebol
Greve dos correios
Taxação sobre clubes de assinatura
Aumento da % dos clubes no licenciamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Como última etapa da F.O.F.A., as ameaças externas ao clube giram em torno de concorrência, impostos e fornecedores. Por ser um mercado com poucos players, há a possibilidade de entrada de novos clubes de assinaturas

que tratam dessa temática a fim de conseguirem atingir o mercado que as empresas atuantes ainda não conseguiram.

Por ser um serviço relativamente novo, ainda não há uma taxaço específica por esse tipo de empresa. Com o passar do tempo e novos entrantes, o governo poderá adicionar um imposto para a comercialização desse serviço.

Para finalizar, a dependência de entrega feita pelos correios pode acarretar na paralização total das atividades da empresa em caso de greve. Além dos correios, os times também são fornecedores que podem ameaçar a empresa. Por acreditarem no ganho com esse tipo de serviço, os times podem aumentar a taxa de licenciamento a fim de aumentarem suas receitas próprias.

Portanto, com todas essas informações a respeito da estratégia de marketing da empresa, foi possível elaborar as projeções financeiras para a análise da viabilidade da empresa.

4.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro consiste na elaboração detalhada dos custos para que a atividade fim da empresa se realize com sucesso, explicando também como será obtida a margem proposta para a viabilização do negócio através de uma projeção de receita.

Nessa primeira seção, será apresentado o investimento inicial necessário para a viabilidade do negócio no primeiro semestre de funcionamento. Espera-se obter uma receita suficiente para arcar com os custos dos semestres subsequentes.

Cabe salientar que a empresa, no primeiro ano, contará apenas com os quatro sócios atuando em todas as áreas da empresa, para a partir do segundo ano contratar pessoal qualificado para as áreas. Desde o início do empreendimento, a empresa irá se enquadrar no regime jurídico de Simples Nacional. Portanto, passara a ser tributada como comércio, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 - Quadro de impostos do Simples Nacional

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: www.portaltributario.com.br, acessado em 10 de junho de 2017

4.4.1 INVESTIMENTO INICIAL

Consiste no capital necessário para o início das atividades da empresa, pressupondo os gastos abaixo divididos em custos fixos e variáveis, despesas operacionais e capital de giro:

Tabela 3 - Custos Iniciais

	ANO 1	
	1º Semestre	2º Semestre
Média de Quantidade Demandada	287	750
Custo Variável		
Caixa	R\$ 1,50	R\$ 1,25
Licenciamento	R\$ 9,99	R\$ 9,99
Camiseta	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Plástico	R\$ 0,50	R\$ 0,50
Revista	R\$ 15,00	R\$ 10,00
Frete	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Mimo	R\$ 3,00	R\$ 3,00
Taxa do Cartão de Crédito (5%)	R\$ 5,00	R\$ 5,00
<i>Total de Custo Variável</i>	R\$ 99,99	R\$ 94,74
Custo Fixo		
Contas básicas (luz, água, telefone)	R\$ 300,00	R\$ 400,00
Pessoal	R\$ -	R\$ -
Investimento em divulgação	R\$ 860,14	R\$ 2.247,75
Contador	R\$ 4.000,00	R\$ 3.000,00
Envio para influenciadores	R\$ 569,94	R\$ 538,44
<i>Total Custo Fixo</i>	R\$ 5.730,08	R\$ 6.186,19
Total de Custo	R\$ 34.425,77	R\$ 77.237,44

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o capital de giro, foi destinado o valor total de R\$40.000,00, o equivalente a mais de 100% dos gastos do primeiro semestre da empresa, conforme mostrado na tabela acima. Segundo o SEBRAE, o mínimo necessário para o bom funcionamento da empresa no primeiro ano de abertura é cerca de 70% do total de gastos do primeiro semestre.

Esse capital inicial necessário para a abertura do negócio será obtido através do capital social da empresa. Cada um dos quatro sócios entrará com R\$10.000,00, totalizando um montante de R\$40.000,00, suficiente para o capital de giro do primeiro semestre da empresa, conforme exposto acima, e ainda tendo uma reserva para eventuais gastos extras.

4.4.2 PROJEÇÃO DE VENDAS

Para elaborar o fluxo de caixa da empresa, é necessário elaborar as projeções de vendas para descobrir qual a receita esperada em cada mês. A

tabela abaixo mostra a quantidade de vendas de assinaturas esperada para cada mês dos três primeiros anos de funcionamento do negócio. Ao Lado, está apresentando o crescimento mês a mês da empresa. Vale também salientar que é do desejo dos sócios permanecer com o preço constante ao longo dos anos, para não prejudicar o relacionamento com o cliente.

Tabela 4 - Projeção de vendas

ANO 1			ANO 2			ANO 3		
Mês	Vendas	Crescimento	Mês	Vendas	Crescimento	Mês	Vendas	Crescimento
Jan	50		Jan	1200	20%	Jan	2400	20%
Fev	70	40%	Fev	1225	2%	Fev	2450	2%
Mar	150	114%	Mar	1250	2%	Mar	2500	2%
Abr	400	167%	Abr	1325	6%	Abr	2650	6%
Mai	500	25%	Mai	1350	2%	Mai	2700	2%
Jun	550	10%	Jun	1375	2%	Jun	2750	2%
Jul	600	9%	Jul	1400	2%	Jul	2800	2%
Ago	650	8%	Ago	1425	2%	Ago	2850	2%
Set	700	8%	Set	1450	2%	Set	2900	2%
Out	750	7%	Out	1475	2%	Out	2950	2%
Nov	800	7%	Nov	1600	8%	Nov	3200	8%
Dez	1000	25%	Dez	2000	25%	Dez	3600	13%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa foi projetado com base nos recebimentos dos clientes e nos pagamentos das contas, dentro do mesmo período de projeção das vendas. Lembrando que o prazo de todos os recebimentos é sempre no mês seguinte à associação do cliente. Os pagamentos variam de fornecedor para fornecedor, sendo divididos em pagamentos à vista, no mês seguinte e em 60 dias.

Tabela 5 - Provisão de recebimento (1º ano)

Entrada	Ano 1	Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Cientes			50	70	150	400	500	550
Recebimentos (30 dias)				R\$ 5.745	R\$ 8.043	R\$ 17.235	R\$ 45.960	R\$ 57.450
Venda Presente								
Inadimplência (5%)				R\$ 350	R\$ 749	R\$ 1.998	R\$ 2.498	R\$ 2.747
Total de entrada em caixa				R\$ 5.395	R\$ 7.294	R\$ 15.237	R\$ 43.463	R\$ 54.703
		Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cientes			600	650	700	750	800	1000
Recebimentos (30 dias)			R\$ 63.195	R\$ 68.940	R\$ 74.685	R\$ 80.430	R\$ 86.175	R\$ 91.920
Venda Presente			R\$ 749	R\$ 812	R\$ 874	R\$ 937	R\$ 999	R\$ 1.249
Inadimplência (5%)			R\$ 2.997	R\$ 3.247	R\$ 3.497	R\$ 3.746	R\$ 3.996	R\$ 4.995
Total de entrada em caixa			R\$ 60.947	R\$ 66.505	R\$ 72.063	R\$ 77.621	R\$ 83.178	R\$ 88.174

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 - Provisão de recebimento (2º ano)

Entrada	Ano 2	Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Cientes			1200	1225	1250	1325	1350	1375
Recebimentos (30 dias)			R\$ 114.900	R\$ 137.880	R\$ 140.753	R\$ 143.625	R\$ 152.243	R\$ 155.115
Venda Presente			R\$ 1.499	R\$ 1.530	R\$ 1.561	R\$ 1.655	R\$ 1.686	R\$ 1.717
Inadimplência (5%)			R\$ 11.988	R\$ 12.238	R\$ 12.488	R\$ 13.237	R\$ 13.487	R\$ 13.736
Total de entrada em caixa			R\$ 104.411	R\$ 127.172	R\$ 129.826	R\$ 132.043	R\$ 140.442	R\$ 143.096
		Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cientes			1400	1425	1450	1475	1600	2000
Recebimentos (30 dias)			R\$ 157.988	R\$ 160.860	R\$ 163.733	R\$ 166.605	R\$ 169.478	R\$ 183.840
Venda Presente			R\$ 1.749	R\$ 1.780	R\$ 1.811	R\$ 1.842	R\$ 1.998	R\$ 2.498
Inadimplência (5%)			R\$ 13.986	R\$ 14.236	R\$ 14.486	R\$ 14.735	R\$ 15.984	R\$ 19.980
Total de entrada em caixa			R\$ 145.750	R\$ 148.404	R\$ 151.058	R\$ 153.712	R\$ 155.492	R\$ 166.358

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7 - Provisão de recebimento (3º ano)

Entrada	Ano 3 Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Clientes		2400	2450	2500	2650	2700	2750
Recebimentos (30 dias)		R\$ 229.800	R\$ 275.760	R\$ 281.505	R\$ 287.250	R\$ 304.485	R\$ 310.230
Venda Presente		R\$ 2.998	R\$ 3.060	R\$ 3.123	R\$ 3.310	R\$ 3.372	R\$ 3.435
Inadimplência (5%)		R\$ 23.976	R\$ 24.476	R\$ 24.975	R\$ 26.474	R\$ 26.973	R\$ 27.473
Total de entrada em caixa		R\$ 208.822	R\$ 254.345	R\$ 259.653	R\$ 264.086	R\$ 280.884	R\$ 286.192
	Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Clientes		2800	2850	2900	2950	3200	3600
Recebimentos (30 dias)		R\$ 315.975	R\$ 321.720	R\$ 327.465	R\$ 333.210	R\$ 338.955	R\$ 367.680
Venda Presente		R\$ 3.497	R\$ 3.560	R\$ 3.622	R\$ 3.685	R\$ 3.997	R\$ 4.496
Inadimplência (5%)		R\$ 27.972	R\$ 28.472	R\$ 28.971	R\$ 29.471	R\$ 31.968	R\$ 35.964
Total de entrada em caixa		R\$ 291.500	R\$ 296.808	R\$ 302.116	R\$ 307.424	R\$ 310.984	R\$ 336.212

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 1º ano)

Saídas	ANO 1 Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		R\$ 5.224	R\$ 7.314	R\$ 15.673	R\$ 41.796	R\$ 49.870	R\$ 54.857
À vista (30%)		R\$ 1.567	R\$ 2.194	R\$ 4.702	R\$ 12.539	R\$ 14.961	R\$ 16.457
30 dias (50%)		R\$ 2.612	R\$ 3.657	R\$ 7.837	R\$ 20.898	R\$ 24.935	R\$ 27.428
60 dias (20%)		R\$ 1.045	R\$ 1.463	R\$ 3.135	R\$ 8.359	R\$ 9.974	R\$ 10.971
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 0	R\$ 270	R\$ 365	R\$ 762	R\$ 2.173	R\$ 2.735
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300
Folha de pagamento							
Investimento em divulgação		R\$ 172	R\$ 172	R\$ 241	R\$ 517	R\$ 1.379	R\$ 1.724
Envio para influenciadores		R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95
Impostos			R\$ 216	R\$ 292	R\$ 609	R\$ 1.739	R\$ 2.188
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 2.635	R\$ 6.359	R\$ 11.197	R\$ 24.622	R\$ 45.179	R\$ 57.293

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 1º ano)

Saídas	ANO 1 Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras		R\$ 54.382	R\$ 58.914	R\$ 63.446	R\$ 67.978	R\$ 72.510	R\$ 90.637
À vista (30%)		R\$ 16.315	R\$ 17.674	R\$ 19.034	R\$ 20.393	R\$ 21.753	R\$ 27.191
30 dias (50%)		R\$ 27.191	R\$ 29.457	R\$ 31.723	R\$ 33.989	R\$ 36.255	R\$ 45.319
60 dias (20%)		R\$ 10.876	R\$ 11.783	R\$ 12.689	R\$ 13.596	R\$ 14.502	R\$ 18.127
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 3.047	R\$ 3.325	R\$ 3.603	R\$ 3.881	R\$ 4.159	R\$ 4.409
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400
Folha de pagamento							
Investimento em divulgação		R\$ 1.896	R\$ 2.068	R\$ 2.241	R\$ 2.413	R\$ 2.585	R\$ 2.758
Envio para influenciadores		R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90
Impostos		R\$ 2.438	R\$ 2.660	R\$ 2.883	R\$ 3.105	R\$ 3.327	R\$ 3.527
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 62.088	R\$ 64.880	R\$ 69.083	R\$ 74.288	R\$ 79.492	R\$ 88.725

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 2º ano)

Saídas	ANO 2 Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		R\$ 87.494	R\$ 89.317	R\$ 91.140	R\$ 96.608	R\$ 98.431	R\$ 100.254
À vista (30%)		R\$ 26.248	R\$ 26.795	R\$ 27.342	R\$ 28.982	R\$ 29.529	R\$ 30.076
30 dias (50%)		R\$ 43.747	R\$ 44.659	R\$ 45.570	R\$ 48.304	R\$ 49.216	R\$ 50.127
60 dias (20%)		R\$ 17.499	R\$ 17.863	R\$ 18.228	R\$ 19.322	R\$ 19.686	R\$ 20.051
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 5.221	R\$ 6.359	R\$ 6.491	R\$ 6.602	R\$ 7.022	R\$ 7.155
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
Folha de pagamento				R\$ 8.000	R\$ 8.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000
Investimento em divulgação		R\$ 3.447	R\$ 4.136	R\$ 4.223	R\$ 4.309	R\$ 4.567	R\$ 4.653
Envio para influenciadores		R\$ 112	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95	R\$ 95
Impostos		R\$ 4.176	R\$ 5.087	R\$ 5.193	R\$ 5.282	R\$ 5.618	R\$ 5.724
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 100.025	R\$ 105.347	R\$ 114.501	R\$ 117.703	R\$ 126.363	R\$ 129.240

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 2º ano)

Saídas	ANO 2 Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras		R\$ 101.652	R\$ 103.468	R\$ 105.283	R\$ 107.098	R\$ 116.174	R\$ 145.218
À vista (30%)		R\$ 30.496	R\$ 31.040	R\$ 31.585	R\$ 32.129	R\$ 34.852	R\$ 43.565
30 dias (50%)		R\$ 50.826	R\$ 51.734	R\$ 52.641	R\$ 53.549	R\$ 58.087	R\$ 72.609
60 dias (20%)		R\$ 20.330	R\$ 20.694	R\$ 21.057	R\$ 21.420	R\$ 23.235	R\$ 29.044
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 7.288	R\$ 7.420	R\$ 7.553	R\$ 7.686	R\$ 7.775	R\$ 8.318
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
Folha de pagamento		R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Investimento em divulgação		R\$ 4.740	R\$ 4.826	R\$ 4.912	R\$ 4.998	R\$ 5.084	R\$ 5.515
Envio para influenciadores							
Impostos		R\$ 5.830	R\$ 5.936	R\$ 6.042	R\$ 6.148	R\$ 6.220	R\$ 6.654
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 134.166	R\$ 136.099	R\$ 138.156	R\$ 145.297	R\$ 149.537	R\$ 164.560

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 - Provisão de pagamentos (1º semestre do 3º ano)

Saídas	ANO 3 Semestre 1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		R\$ 148.203	R\$ 151.291	R\$ 154.379	R\$ 163.641	R\$ 166.729	R\$ 169.816
À vista (30%)		R\$ 44.461	R\$ 45.387	R\$ 46.314	R\$ 49.092	R\$ 50.019	R\$ 50.945
30 dias (50%)		R\$ 74.102	R\$ 75.645	R\$ 77.189	R\$ 81.821	R\$ 83.364	R\$ 84.908
60 dias (20%)		R\$ 29.641	R\$ 30.258	R\$ 30.876	R\$ 32.728	R\$ 33.346	R\$ 33.963
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 10.441	R\$ 12.717	R\$ 12.983	R\$ 13.204	R\$ 14.044	R\$ 14.310
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600
Folha de pagamento		R\$ 25.000	R\$ 25.000	R\$ 25.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000
Investimento em divulgação		R\$ 6.894	R\$ 8.273	R\$ 8.445	R\$ 8.618	R\$ 9.135	R\$ 9.307
Envio para influenciadores							
Impostos		R\$ 8.353	R\$ 10.174	R\$ 10.386	R\$ 10.563	R\$ 11.235	R\$ 11.448
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 192.093	R\$ 205.796	R\$ 209.514	R\$ 220.025	R\$ 228.229	R\$ 233.202

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 13 - Provisão de pagamentos (2º semestre do 3º ano)

Saídas	ANO 3 Semestre 2	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras		R\$ 171.349	R\$ 174.408	R\$ 177.468	R\$ 180.528	R\$ 195.827	R\$ 220.305
À vista (30%)		R\$ 51.405	R\$ 52.322	R\$ 53.240	R\$ 54.158	R\$ 58.748	R\$ 66.092
30 dias (50%)		R\$ 85.674	R\$ 87.204	R\$ 88.734	R\$ 90.264	R\$ 97.913	R\$ 110.153
60 dias (20%)		R\$ 34.270	R\$ 34.882	R\$ 35.494	R\$ 36.106	R\$ 39.165	R\$ 44.061
Taxa do Cartão de Crédito (5%)		R\$ 14.575	R\$ 14.840	R\$ 15.106	R\$ 15.371	R\$ 15.549	R\$ 16.811
Contas básicas (luz, água, telefone)		R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600
Folha de pagamento		R\$ 35.000	R\$ 35.000	R\$ 35.000	R\$ 35.000	R\$ 35.000	R\$ 35.000
Investimento em divulgação		R\$ 9.479	R\$ 9.652	R\$ 9.824	R\$ 9.996	R\$ 10.169	R\$ 11.030
Envio para influenciadores							
Impostos		R\$ 11.660	R\$ 11.872	R\$ 12.085	R\$ 12.297	R\$ 12.439	R\$ 13.448
Contador		R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
TOTAL		R\$ 241.473	R\$ 244.424	R\$ 247.829	R\$ 251.539	R\$ 258.763	R\$ 277.500

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

O resultado do exercício foi concebido através do cálculo da receita bruta do ano, ou seja, a soma do recebimento de todos os meses, e após foi subtraído os impostos e descontado os pagamentos, divididos em custos, que agregam tanto os fixos quanto os custos variáveis, e após as despesas operacionais, como a folha de pagamento e outros investimentos.

Tabela 14 - Demonstração do Resultado de Exercício

Demonstração do Resultado do Exercício	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Receita Operacional Bruta	R\$ 574.579,35	R\$ 1.697.764,93	R\$ 3.399.026,25
Deduções da Receita Bruta	R\$ 22.983,17	R\$ 153.308,17	R\$ 394.626,95
Receita Operacional Líquida	R\$ 551.596,18	R\$ 1.544.456,75	R\$ 3.004.399,30
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ 582.602,41	R\$ 1.242.137,64	R\$ 2.073.944,10
Lucro Bruto	-R\$ 31.006,23	R\$ 302.319,11	R\$ 930.455,20
Despesas Operacionais	-R\$ 58.203,04	-R\$ 212.488,64	-R\$ 410.306,46
Resultado Líquido do Exercício	-R\$ 89.209,27	R\$ 89.830,47	R\$ 520.148,74

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.5 PAYBACK

Para calcular o tempo necessário para a recuperação de todo o investimento inicial, foi somado o saldo dos fluxos de caixas de todos os meses de operação. O investimento inicial, calculado em R\$40.000,00 é recuperado,

segundo o cálculo do *payback* conforme demonstrado na tabela abaixo, no décimo sexto mês de funcionamento do negócio.

Tabela 15 - Payback projetado

ANO 1		ANO 2		ANO 3	
Jan	-R\$ 2.634,68	Jan	R\$ 4.385,37	Jan	R\$ 16.728,90
Fev	-R\$ 964,07	Fev	R\$ 21.825,64	Fev	R\$ 48.548,22
Mar	-R\$ 3.902,98	Mar	R\$ 15.324,97	Mar	R\$ 50.138,94
Abr	-R\$ 9.384,57	Abr	R\$ 14.339,72	Abr	R\$ 44.061,28
Mai	-R\$ 1.716,31	Mai	R\$ 14.078,66	Mai	R\$ 52.655,22
Jun	-R\$ 2.590,00	Jun	R\$ 13.855,69	Jun	R\$ 52.990,51
Jul	-R\$ 1.140,50	Jul	R\$ 11.584,08	Jul	R\$ 50.027,45
Ago	R\$ 1.624,84	Ago	R\$ 12.304,60	Ago	R\$ 52.383,79
Set	R\$ 2.979,36	Set	R\$ 12.901,65	Set	R\$ 54.287,41
Out	R\$ 3.332,65	Out	R\$ 8.415,37	Out	R\$ 55.885,50
Nov	R\$ 3.685,93	Nov	R\$ 5.955,39	Nov	R\$ 52.220,97
Dez	-R\$ 550,79	Dez	R\$ 1.798,49	Dez	R\$ 58.712,29
Total	-R\$ 11.261,10	Total	R\$ 125.508,52	Total	R\$ 714.148,99

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.6 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Para calcular o valor presente líquido, foi utilizada a taxa SELIC de junho de 2017, correspondente a 10,25%. Acrescida a ela, há a taxa de 15% do risco do negócio. Conforme a tabela abaixo mostra, o valor do VPL é positivo (R\$394.473,37), o que indica que o projeto é viável dentro do prazo de três anos.

Tabela 16 - Valor Presente Líquido

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Fluxo de Caixa	-R\$ 11.261,10	R\$ 125.508,52	R\$ 714.148,99
Taxa de Desconto			25,25%
Investimento Inicial			R\$ 40.000,00
			R\$ 394.473,37

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.7 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A Taxa Interna de Retorno também apresentou um resultado positivo. Por ser maior que a taxa de desconto mostrada no valor presente líquido acima, ela representa um indicativo claro de viabilidade do negócio.

Tabela 17 - Taxa Interna de Retorno

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Fluxo de Caixa	-R\$ 40.000,00	-R\$ 11.261,10	R\$ 125.508,52	R\$ 714.148,99
TIR				190,83%

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, segundo os indicadores financeiros mostrados acima, o negócio apresenta viabilidade econômica para funcionar dentro do período projetado de três anos.

4.5 PLANO OPERACIONAL

Para fins de facilitar a demonstração de todo processo operacional, o plano foi dividido em cinco processos diferentes para a realização da atividade-chave da empresa. Listados por ordem de ocorrência, muitos deles acabam acontecendo simultaneamente para não haver atrasos na entrega dos produtos para os clientes.

4.5.1 PROCESSO DE DECISÃO E FECHAMENTO DO TIME

A primeira etapa do processo de envio do kit é a definição de uma lista de possíveis times (prospecção) que estejam interessados em divulgar sua marca através da Gol na Caixa, e que estejam dentro dos parâmetros pré-determinados pela equipe, como o tamanho do time (com no máximo um 500 mil torcedores) e uma história relevante e que tenha conteúdo para revista. Feito essa lista dos times, a própria equipe comercial inicia as negociações para usar a marca do clube e a compra de camisetas. O ideal é que o fechamento do contrato ocorra três meses antes do mês de lançamento do kit

para os clientes, tempo necessário para confecção de todas as camisetas e do material da revista. Aqueles times que não conseguiram fechar o contrato voltam a fazer parte da lista de possíveis prospecções.

4.5.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DA REVISTA

Realizada a negociação, inicia-se a produção do conteúdo da revista, que dura em média trinta dias de trabalho, entre criação de conteúdo e design gráfico. O conteúdo será retirado da internet e questionado ao time, através de entrevistas e possível visita para realização de fotos. Em média, o número de páginas utilizadas para conteúdo em cada revista será de vinte, tendo como foco principal as reportagens sobre a história do clube, os principais títulos e os principais jogadores. Todo o conteúdo deve ser enviado previamente para a aprovação do time.

4.5.3 PROCESSO DE FECHAMENTO DE CLIENTES

O fluxo do processo de produção começa com o “fechamento” dos clientes de determinado mês. Todos os clientes que estiverem cadastrados no site até o dia 05 de determinado mês irá receber o kit do mês subsequente. Todos os clientes que entrarem após esse dia e até o dia 5 do mês seguinte, irão receber apenas no mês posterior ao mês subsequente. Por exemplo, todos os clientes cadastrados até dia 05 de abril, irão receber os kits referentes ao mês de maio. Caso ele se cadastre no dia 06 de abril, irá receber apenas o Kit no mês de junho. Isso porque a produção necessita saber a quantidade exata de kits para comprar a matéria-prima evitar uma quantidade muito grande de estoque, já que os produtos vendidos como presentes são edições limitadas.

4.5.4 PROCESSO DE COMPRA DE INSUMOS

Antes do fechamento do prazo de inscrição dos sócios, quando já se pode ter uma ideia preliminar da quantidade de kits que serão enviados, é feita a compra de toda matéria-prima necessária para o envio. Todos os produtos já possuem um fornecedor determinado, que já foi orçado com os sócios, exceto

a camiseta. O processo de compra da camiseta se dá de uma maneira diferente, sendo feita durante a negociação do setor comercial com o clube, e posteriormente acertado com o fabricante.

Abaixo, segue a lista de matéria-prima necessária para o envio do Kit, e o valor já orçado para cada quantidade planejada:

Tabela 18 - Custo unitário do produto

	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	1º S	2º S	1º S	2º S	1º S	2º S
Média de Quantidade Demandada	287	750	1288	1558	2575	3050
Caixa	R\$ 1,50	R\$ 1,25	R\$ 1,00	R\$ 0,80	R\$ 0,60	R\$ 0,55
Licenciamento	R\$ 9,99	R\$ 9,99	R\$ 9,99	R\$ 9,99	R\$ 9,99	R\$ 9,99
Camiseta	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00
Plastico	R\$ 0,50	R\$ 0,50	R\$ 0,20	R\$ 0,10	R\$ 0,05	R\$ 0,05
Revista	R\$ 15,00	R\$ 10,00	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 4,50	R\$ 4,00
Frete	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Mimo	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Taxa do Cartão de Crédito (5%)	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Total de Custo Variável	R\$ 99,99	R\$ 94,74	R\$ 77,19	R\$ 76,89	R\$ 66,14	R\$ 65,59

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.5 PROCESSO DE MONTAGEM E ENVIO

Após a compra de todos os itens, serão contratados funcionários temporários para a simples montagem dos kits. Ao custo aproximado de R\$80 reais por dia, e estipulando uma carga horária de 30 horas semanais, estima-se que, ao tempo de fechamento de 60 segundos por Kit, será necessário apenas um funcionário temporário, que trabalhará ao longo do mês para realizar o fechamento das caixas a partir do segundo ano.

Após a montagem dos Kits, é feita a impressão de todos os endereços dos destinatários da mercadoria, e após a colagem da etiqueta em cada uma das caixas, elas são entregues para os correios que fazem a distribuição.

O ideal é que o fechamento do número de clientes seja realizado no dia 5, e nas duas semanas seguintes, todo material já esteja entregue para a produção do kit, que deverá ser entregue aos correios até o dia 5 do mês seguinte, garantindo assim uma entrega aproximada de todos os kits até o dia 15 de mês. Por exemplo, a produção do kit de maio deve iniciar ainda em abril, logo após o fechamento dos clientes (05 de abril), e a produção deve ocorrer

na última semana do mês, garantindo a entrega aos correios na primeira semana de maio para que eles estejam na casa dos clientes até dia 15 de maio.

Tudo isso será controlado através do sistema da Vindi, empresa especialidade em gestão e controle de clubes de assinatura, que administra desde a parte financeira de controle de pagamentos recorrentes, até as listas de clientes e endereços.

Para que isso ocorra de maneira recorrente e efetiva, é necessário que as seguintes áreas operem em conjunto para o funcionamento da empresa como um todo: operacional/ financeiro, marketing, comercial e criação.

4.6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de recursos humanos da empresa foi feito com base nos três primeiros anos, mensurando quais são as áreas mais importantes e que necessitam de pessoal com experiência em determinadas áreas.

Para isso, a empresa foi dividida em áreas fundamentais para seu funcionamento, conforme o plano operacional exige. Essas áreas são: operacional/ financeiro, marketing, comercial e criação. Abaixo estão listadas as principais funções para a realização das atividades-chave:

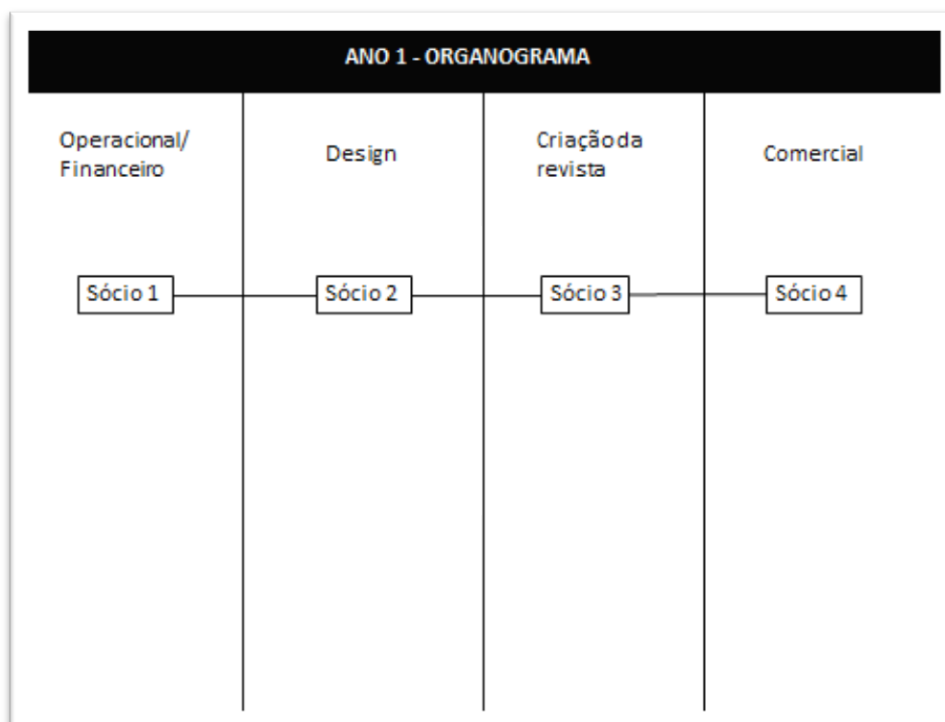
Operacional/financeiro: Colaboradores responsáveis pela compra da matéria-prima, controle dos estoques, organização das montagens dos kits, análises dos resultados e funções administrativas como emissão de notas, cobrança, pagamentos, etc. O ideal são pessoas com formação em administração ou engenharia de produção.

Design: Colaboradores responsáveis pela manutenção das redes sociais da empresa (criação e direcionamento das postagens), criação do conteúdo divulgado no blog, criação do Kit (design da revista, elaboração do mimo). Para essa área, são sugeridos profissionais de áreas criativas como designers e publicitários.

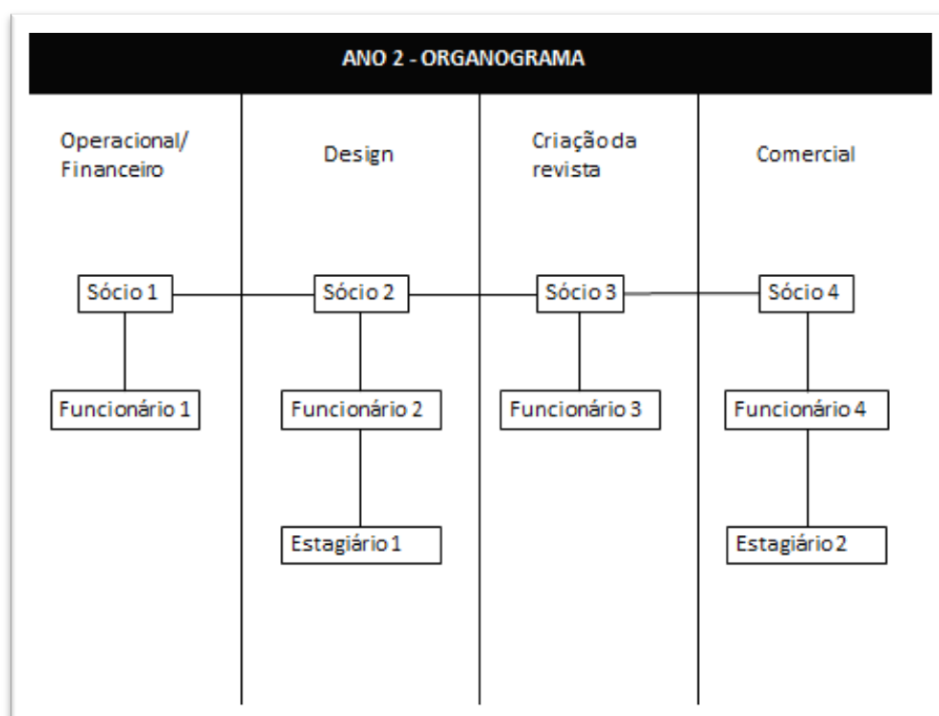
Comercial: Colaboradores responsáveis pela prospecção de novos clubes para os futuros kits, reuniões de negociação, fechamento de contratos de licenciamento. Não há necessidade de nenhuma especialização, mas é necessário ter alguma experiência na área comercial.

Criação da revista: Colaboradores responsáveis pelo conteúdo da revista que agrega valor ao produto final, através de pesquisas e entrevistas com funcionários e atletas do time.

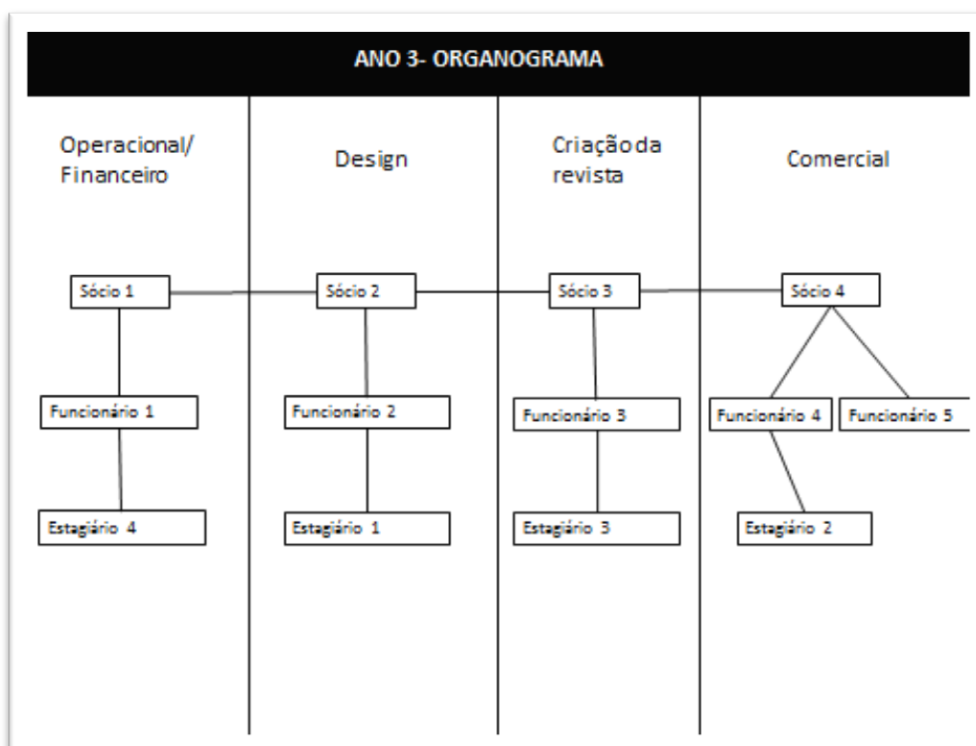
Quadro 7 - Organograma (1º ano)



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8 - Organograma (2º ano)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 - Organograma (3º ano)

Fonte: Elaborado pelo autor

No primeiro ano, todas as atividades serão divididas entre os sócios da empresa, e ao longo dos três primeiros anos, eles ainda são essenciais para a operação da empresa. Apenas a partir do segundo ano, iniciam as contratações de pessoal com experiência para determinadas tarefas. A produção dos Kits será feita sempre por contratação temporária, apenas para a montagem (dobrar as camisetas e coloca-las, junto com as revistas e o mimo, dentro da caixa). Além disso, há funções que serão destinadas para terceiros realizarem, pois saem mais baratas do que contratar mão-de-obra qualificada para tal, como as funções de contabilidade e as pendências jurídicas.

Esse grupo de colaboradores é essencial para o funcionamento da empresa. Cada um deles tem papel fundamental para a construção do negócio e sua manutenção. Eles são fundamentais para que todas as etapas do plano operacional funcionem da maneira correta, evitando a maior quantidade de erros possíveis. Abaixo é apresentado o organograma com o número de funcionários pretendido em cada área.

A tabela de projeção dos custos de cada funcionário ao longo dos três anos aparece na tabela abaixo.

Tabela 19 - Gastos com pessoal no 1º ano

ANO 1	ATUAÇÃO
SÓCIO 1	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO
SÓCIO 2	OPERACIONAL/FINANCEIRO
SÓCIO 3	DESIGN
SÓCIO 4	COMERCIAL

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 20 - Gastos com pessoal no 2º ano

ANO 2	ATUAÇÃO	GASTO
SÓCIO 1	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO	R\$ 1.500,00
SÓCIO 2	OPERACIONAL/FINANCEIRO	R\$ 1.500,00
SÓCIO 3	DESIGN	R\$ 1.500,00
SÓCIO 4	COMERCIAL	R\$ 1.500,00
FUNCIONÁRIO 1	OPERACIONAL/FINANCEIRO	R\$ 3.000,00
FUNCIONÁRIO 2	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO	R\$ 3.000,00
FUNCIONÁRIO 3	COMERCIAL	R\$ 3.000,00
FUNCIONÁRIO 4	DESIGN	R\$ 3.000,00
ESTAGIÁRIO 1	DESIGN	R\$ 1.000,00
ESTAGIÁRIO 2	COMERCIAL	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 21 - Gastos com pessoal no 3º ano

ANO 3	ATUAÇÃO	GASTO
SÓCIO 1	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO	R\$ 3.300,00
SÓCIO 2	OPERACIONAL/FINANCEIRO	R\$ 3.300,00
SÓCIO 3	DESIGN	R\$ 3.300,00
SÓCIO 4	COMERCIAL	R\$ 3.300,00
FUNCIONÁRIO 1	OPERACIONAL/FINANCEIRO	R\$ 3.300,00
FUNCIONÁRIO 2	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO	R\$ 3.300,00
FUNCIONÁRIO 3	COMERCIAL	R\$ 3.300,00
FUNCIONÁRIO 4	DESIGN	R\$ 3.300,00
FUNCIONÁRIO 5	COMERCIAL	R\$ 3.300,00
ESTAGIÁRIO 1	DESIGN	R\$ 1.200,00
ESTAGIÁRIO 2	COMERCIAL	R\$ 1.200,00
ESTAGIÁRIO 3	OPERACIONAL/FINANCEIRO	R\$ 1.200,00
ESTAGIÁRIO 4	CRIAÇÃO DE CONTEÚDO	R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os custos apresentados acima já levam em consideração os encargos sociais de cada trabalhador. A intenção dos sócios é, nos três primeiros anos, receber como forma de salário o mesmo valor que os funcionários da empresa, visando a equiparação e reinvestindo o lucro dentro da própria empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o jornal O Globo (2014), em todo o mundo, o futebol movimenta aproximadamente R\$ 500 bilhões por ano. Entretanto, o Brasil é responsável por apenas 2% deste montante. Mesmo sendo o país do futebol, com inúmeros torcedores espalhados por todas as cidades do país, o consumo por bens e produtos que tratam sobre esse tema tem o potencial de ser muito maior. O consumo esportivo é um dos poucos casos em que é possível atingir pessoas de todas as classes sociais, idades e culturas diferentes, independente de onde estejam (MORGAN e SUMMERS, 2008). E mesmo com o passar dos anos, ele continua crescendo consideravelmente.

Se analisarmos o perfil dos times que abrangem esse mercado, ou seja, que oferecem produtos esportivos sobre futebol, sempre são vistos apenas os grandes times nas prateleiras e vitrines de todas as lojas, deixando para os clubes menores uma parcela quase imperceptível do mercado. Foi pensando nisso que surgiu a ideia de um clube de assinatura que mesclasse a paixão pelo futebol de todo brasileiro, e que ao mesmo tempo oferecesse aos clubes menores uma possibilidade de serem mais notadas nesse mercado com tanto potencial.

O presente trabalho demonstra, através de um plano de negócio, a viabilidade financeira da abertura de um clube de assinatura sobre futebol, dentro do período analisado de três anos. Levando em consideração dados obtidos através de pesquisa exploratória, conversas com outros clubes de assinatura e diversas projeções financeiras, buscou-se explorar o potencial de crescimento do consumo de camisetas de futebol no Brasil e o crescente aumento desse modelo de negócio. Com ele, é possível identificar e analisar, através da utilização de técnicas como a modelagem de negócio Canvas e a matriz F.O.F.A., as principais características desse setor e as suas peculiaridades, a fim de que a empresa não seja, posteriormente, surpreendida por alguma mudança que ocorrer nesse mercado.

A empresa foi planejada para crescer exponencial durante seus primeiros anos. Isso se deve ao fato de os sócios acreditarem no poder de divulgação das redes sociais, presente em quase todas as casas de brasileiros da classe A/B, que é o público alvo. Com isso, é possível demonstrar o valor

agregado do produto através de uma forte campanha de promoção nos primeiros anos. Graças a filtros gerados através do perfil dos consumidores nas redes sociais, é possível definir facilmente para quem irá ser direcionada cada uma das campanhas propostas.

As limitações que esse trabalho sofreu foram na dificuldade em conseguir informações a respeito dos preços das camisetas e dos valores de licenciamento de cada time, visto que eles variam muito, principalmente dependendo do tamanho do time. Foram necessárias diversas pesquisas e conversas de caráter informal para conseguir esse tipo de informação.

Como recomendação para melhorias, é sugerido que seja elaborada e aplicada uma pesquisa ou entrevistas com o público alvo para compreender como melhorar o produto a fim de atender a necessidade do consumidor. A criação de um protótipo, com alguma camiseta comprada e uma revista brevemente escrita para ver a viabilidade do produto também é interessante.

Por fim, é esperado que esse conteúdo seja utilizado como um referencial para a abertura, manutenção e tomada de decisões futuras da empresa e que não seja um trabalho estático apenas. Para isso, é necessário que sejam alteradas as projeções diante dos acontecimentos que ocorrerão na empresa diariamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração de Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, M, COSTA, H. **Métodos para Avaliação de Postura Estratégica**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, 18p. abril 2001.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A.. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. **Indústria do esporte: Futebol, a maior paixão dos brasileiros**. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/analises/esporte/Futebol,%20a%20maior%20paix%C3%A3o%20dos%20brasileiros.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo, v. 01, n. 02, nov. 2002, jan. 2003.

BITTENCOURT, F. Por que o Brasil é o país do futebol? **Superinteressante**, Edição 226^a, Maio de 2006. Disponível em <<http://super.abril.com.br/ciencia/por-que-o-brasil-e-o-pais-do-futebol>>. Acesso em 25 de agosto de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Ranking de clubes brasileiros**. Dezembro de 2016. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/a-cbf/ranking-da-cbf-atualizado-gremio-e-o-novo-lider#.WW1xHoQrLIV>>. Acesso em 20 de maio de 2017

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES LOJISTAS. **Mercado de consumo do futebol brasileiro**. Setembro de 2016. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp.../09/Analise_Consumo_Futebol-1.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2017.

COSTA, J. F. et al. **Fatores de influência no interesse empreendedor: uma análise junto a estudantes de tecnologia da informação**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE

PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. Anais do V EGEPE. São Paulo: Universidade Estadual de Londrina, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores brasileiros: Perfis e Percepções 2013**. Disponível em: < nfo.endeavor.org.br/relatorio-empreendedores-brasileiros-perfis>. Acesso em: 22 nov. 2015.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michel D. **Estratégia de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FILION, L. J. **Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. Revista de Administração de Empresas – RAE, Vol. 33, n. 6, p. 50-61, nov. / dez. 1993, São Paulo.

GIBSON, B.; CASSAR, G. **Longitudinal analysis of relationship between planning and performance in small firms**. *Small Business Economics*, Boston, v.25, n.3, p.207-222, Oct. 2005.

GIL, Antônio Carlo. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRSCH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCIANO, E. M. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para comércio eletrônico de produtos virtuais**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

MCDONALD, Malcom; **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MORGAN e SUMMER, Melissa Johnson, Jane Summer, **Marketing esportivo**. São Paulo : Thomson Learning, 2008

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

OSWALD, V. Brasil Movimenta apenas 2% do mercado da bola. **O Globo**. Junho 2014. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/brasil/brasil-movimenta-apenas-2-do-mercado-da-bola-13026765>>. Acesso em 15 de junho de 2017.

PAVANI, C., DEUTSCHER, J. A., LÓPEZ, S. M. **Plano de negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

Pesquisa GEM 2014. **Empreendedorismo no Brasil**. Abril de 2015. Disponível em: < www.sebrae.com.br/Sebrae/.../gem%202014_relatório%20executivo.pdf> . Acesso em: 20 out. 2016.

PORTAL EXAME. **7 clubes de assinatura que fazem sucesso, depois da moda**. Setembro de 2016. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/pme/7-clubes-de-assinatura-que-fazem-sucesso-depois-da-moda/>>. Acesso em 10 de setembro de 2016.

Portal SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf> . Acesso em: 30 de agosto de 2016.

PORTAL VALOR ECONÔMICO. **Serviço de vídeo Netflix chega a 2,2 milhões de usuários no Brasil**. Fevereiro de 2015. Disponível em <

<http://www.valor.com.br/empresas/3895686/servico-de-video-netflix-chega-22-milhoes-de-usuarios-no-brasil>> Acesso em 10 de setembro de 2016.

Portal SPC Brasil, **Mercado de consumo do futebol brasileiro**. Disponível em: http://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp.../09/Analise_Consumo_Futebol-1.pdf. Acesso em: 15 de junho de 2017.

Revista de Administração. **A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais**. Maio de 2008. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716304666> Acesso em 20 de outubro de 2016.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C.. **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S.A; WESTERFIELD, R.W; JAFFE, J.F; **Administração Financeira**. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, César Simões. **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil: Outubro/2016 -Relatório**. Outubro de 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

SIGNOR, Joel Antonio, **Estudo da viabilidade econômico financeira para a instalação de um centro esportivo**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2011.

SOMOGGI, Amir, **Futebol, a maior paixão dos brasileiros: Potencial mercadológico atual**. Abril de 2011. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/analises/esporte/Futebol,%20a%20maior%20paix%C3%A3o%20dos%20brasileiros.pdf>>. Acesso em 28 de agosto de 2016.

SOUZA, Renan R. **A motivação dos empreendimentos iniciais no Brasil nos anos 2000**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

TAVARES. G. O. et al. **Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório**. Revista Jovens Pesquisadores. Ano 5, n. 9, p. 119 -140. jul. / dez. 2008.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 1. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.

VALE, G.M.V.; CORREA, V.S.; DOS REIS, R.F. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?**. Revista de administração contemporânea, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, Maio 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000300005&lng=pt&tlng=pt Acesso em 20 de maio de 2017.

ZDANOWICZ, José Eduardo; **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.